

FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN EDUCATIVA DE LA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL ATLÁNTICO AL MODELO DE GESTIÓN DE
LA CALIDAD.



Autor
YULY CASTRO ASMAR

Proyecto para optar al título de Magíster en Administración de Organizaciones

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS,
CONTABLES Y DE NEGOCIOS ECACEN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
OCTUBRE 2017

FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN EDUCATIVA DE LA
SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL ATLÁNTICO AL MODELO DE GESTIÓN DE
LA CALIDAD.



Autor

YULY CASTRO ASMAR

Asesor

LUZ MARINA RUEDA RUEDA

Proyecto para optar al título de Magíster en Administración de Organizaciones

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS,
CONTABLES Y DE NEGOCIOS ECACEN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
OCTUBRE 2017

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Barranquilla, __ de __ 2017

Dedicatoria

A Dios.

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi hijo Mateo Alejandro.

Quien es el motor de mi vida y la razón de mi existir.

A mi Esposo Arquímedes.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor y apoyo en cada uno de mis proyectos.

Yuly María Castro Asmar

Agradecimientos

En primer lugar, a nuestro Dios en quien hemos puesto nuestra voluntad.

A nuestras familias por su apoyo, paciencia y tolerancia incondicional.

A todos los profesores que nos han guiado en el proceso de aprendizaje durante la Maestría.

A nuestra directora *Luz Marina Rueda Rueda*, por sus valiosos aportes, orientaciones y positivismo a lo largo de su acompañamiento en este trabajo.

2. Resumen

La formalización del proceso de Planeación Educativa al modelo de Gestión de Calidad promueve la normalización, comunicación y sistematización de las estrategias de análisis y diagnóstico estratégico del sector a fin de obtener una visión precisa de la situación actual, la problemática, las potencialidades y las necesidades de la comunidad educativa que permitan gestionar y fortalecer las relaciones con los usuarios del servicio educativo.

El presente proyecto aplicado de desarrollo tecnológico como opción de grado, a través de este ejercicio de consultoría organizacional el cual propone un sistema integrado de gestión de la calidad y mejora continua de acuerdo con los requisitos de la NTC ISO 9001:2008, específicamente para el proceso de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación del Atlántico. El Área de Planeación Educativa determinará, los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación en la organización. De igual forma tiene en cuenta interacción de estos procesos con las otras áreas misionales de la Secretaria, para asegurarse de que tanto la operación como el control de los mismos sean eficaces. Por lo anterior, se presenta la descripción de la interacción entre los procesos y alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los procedimientos documentados establecidos para el proceso de Planeación Educativa conforme al sistema de gestión de la calidad establecido.

Palabras Claves: Calidad Educativa, Cobertura Educativa, Política Pública, Plan de Desarrollo, Diagnóstico, Propuesta de Mejora, Educación, Inversión, Programas, Proyectos.

Abstract

The formalization of the Educational Planning process to the quality management model promotes the standardization, communication and systematization of the analysis strategies and strategic diagnosis of the sector in order to obtain an accurate view of the current situation, the problems, the potentialities and the needs Of the educational community that allow to manage and strengthen the relations with the users of the educational service.

The present applied technological development project as an option of degree, through this exercise of organizational consultancy which proposes an integrated system of quality management and continuous improvement in accordance with the requirements of NTC ISO 9001: 2008, specifically for the Process of Educational Planning of the Secretary of Education of the Atlantic. The Educational Planning area will determine the necessary processes for the Quality Management System and its application in the organization. Likewise, it takes into account the interaction of these processes with the other mission areas of the Secretariat, to ensure that both the operation and the control thereof are effective. For the above, the description of the interaction between the processes of the quality management system, the scope of the quality management system, including documented procedures established for the Educational Planning process according to the management system of the Established quality.

Key words: Educational Quality, Education Coverage, Public politics, Plan of Development, Diagnosis, Offer of Improvement, Education, Investment, Programs, Projects.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE LA QUE SE DESARROLLARA EL SISTEMA SOLUCIÓN.....	16
 CAPÍTULO 2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA TECNICO.....	17
2.1 Antecedentes del programa.....	17
2.2 Contexto del desarrollo del Programa.....	22
2.3 Descripción del Problema.....	26
2.4 Identificación de los interesados.....	30
2.5 Identificación de las modalidades de solución.....	33
2.6 Formulación del plan de acción.....	40
2.7 Restricciones y constricciones de la solución propuesta.....	42
 CAPÍTULO 3. JUSTIFICACION.....	45
 CAPÍTULO 4. OBJETIVOS.....	46
3.1. General.....	46
3.2. Objetivos Específicos:	46

CAPITULO 5. PRESENTACION DEL CASO DE NEGOCIO.....	47
5.1. Recursos necesarios para el desarrollo de la solución.....	47
5.2. Resultados esperados y formas de verificar el cumplimiento de los mismos a través de la formulación de indicadores clave de desempeño (KPI`s).....	48
5.3. Procesos de negocio que se deberán considerar	49
5.4. Hipótesis de trabajo para el desarrollo de la solución del problema con la solución propuesta.....	50
CAPÍTULO 6. SOLUCIÓN AL PROBLEMA TÉCNICO.....	53
6.1. Análisis de escenarios.....	53
6.2. Análisis de causas y efectos.....	67
6.3. Identificar la forma en que se puede gestionar el compromiso y los planes de seguimiento de las acciones propuestas.....	68
6.4 Verificar que la solución propuesta se alinee con las metas estratégicas de la compañía.....	70
6.5 Plan de comunicaciones.....	70
CAPÍTULO 7. Presentación de aspectos administrativos.....	71

7.1 Cronograma de actividades en software especializado.....	71
7.2 Estimación de los costos del proyecto de desarrollo tecnológico.....	72
7.3 Hoja de recursos del proyecto de desarrollo tecnológico.....	72
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77

Lista de tablas

Tabla 1. Certificación según las técnicas del MEN.....	24
Tabla 2. Auditoría Período 2012 – 2015.....	25
Tabla 3. Auditorías externas realizadas por el ICONTEC.....	25
Tabla 4. Plan de Acción	42
Tabla 5. Tabla de Recursos	45
Tabla 6. Resultados esperados	46
Tabla 7. Macroproceso Gestión Estratégica.....	50
Tabla 8. Caracterización del proceso	52
Tabla 9. Plan de seguimiento	66
Tabla 10. Recursos Financieros	69

Lista de figuras

Ilustración 1. Mapa del Departamento del Atlántico	17
Ilustración 2. Árbol de Problemas	28
Ilustración 3. Árbol de Objetivos.....	29
Ilustración 4. Matriz de Poder/Interés	32
Ilustración 5. Niveles de procesos	49
Ilustración 6. Diagrama “SIPCO” del proceso	63
Ilustración 7. Causa-Efecto	65
Ilustración 8. Diagrama de Gantt.....	68

Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta- líderes de proceso	78
Anexo 2. Indicadores del Proceso.....	80
Anexo 3. Formato A01.01.F01 Boletín estadístico de la Secretaría de Educación.....	83
Anexo 4. Formato A01.01.F02 Acta de comité directivo.....	98
Anexo 5. Formato A01.01.F03 Diagnóstico estratégico del sector.....	99

INTRODUCCIÓN

La globalización incide directamente en las organizaciones obligándolas a realizar transformaciones de manera acelerada. La educación no es ajena a estas vicisitudes, dado que estos contextos exigen cambios en los procesos de formación en los ciudadanos. Como lo menciona Beltrán y Seinfeld (2011):

La educación viene cobrando cada vez más importancia como factor que impulsa tanto el crecimiento de los países como el desarrollo de una sociedad, especialmente por sus efectos positivos sobre el posterior desenvolvimiento del individuo en el mercado laboral y su mayor capacidad de generación de ingresos. p.7.

En este sentido, todo municipio, departamento y país que aspire a mejorar aspectos como la educación, debe enfrentar uno de los principales desafíos que presenta ésta como es la calidad de la misma. Por esta razón, la inversión pública es la herramienta más eficaz con la que cuentan los gobiernos para incidir de manera positiva en los indicadores económicos y sociales de las regiones, a través de la puesta en marcha de políticas públicas y programas sociales que contribuyan a disminuir este factor. Sin embargo, éstos requieren de un seguimiento por parte de agentes imparciales, que muestren a la ciudadanía los beneficios asociados y si los objetivos establecidos en la etapa inicial se han cumplido.

La necesidad de evaluar los servicios y políticas públicas se constituye en una exigencia ciudadana y una necesidad política y de gestión, por medio de la cual se muestran los resultados de los programas desarrollados. [...]. Los hacedores de políticas públicas constantemente se ven enfrentados a la escasez de recursos públicos, uno de los pilares de la economía, por lo cual su principal objetivo a la hora de implementar programas y políticas públicas es el de distribuir

eficientemente los recursos. Dicha eficiencia se logra, entre otros aspectos, por el análisis previo de las políticas ya implementadas. (García y Pérez, 2009, p.4).

Así mismo, Henríquez (2013) define las políticas públicas en educación “como la intervención del Estado y organizaciones a través de decisiones y acciones de una autoridad pública, con el fin de resolver con eficiencia, eficacia y equidad, las necesidades y problemas de los ciudadanos, en general asociadas a cobertura y calidad educativa” p.3).

Los elementos expuestos en la presente investigación, se centran en presentar de manera clara y coherente la formalización del área de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación del Atlántico, como un sistema integrado de gestión basado en estándares de calidad que aseguran la realización óptima de todas las actividades, procesos y procedimientos en concordancia con la normatividad vigente y con el quehacer de la organización, en este sentido se busca que el área planifique y ejecute sus acciones de manera articulada, tanto a nivel interno con las áreas, así como con sus homólogos de otros entes territoriales, fomentando la comunicación y la coordinación continua, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras formas posibles, para poder responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna.

En este sentido, en la presente investigación se realiza una revisión detallada de los programas La finalidad del siguiente trabajo de investigación, consiste en realzar la importancia que tiene la formalización de los procesos institucionales de Planeación educativa dentro de la Secretaría de Educación, para poder cumplir con las respectivas competencias asignadas y un verdadero servicio a la comunidad educativa.

En el cuarto capítulo se exhibe detalladamente la identificación de la organización sobre la que se desarrollara el sistema solución, en capítulo quinto se realiza la identificación del problema técnico. Finalmente se evidencian las conclusiones y recomendaciones generales planteadas por los investigadores, las cuales permitirán contrastar la coherencia con los objetivos planteados en la investigación.

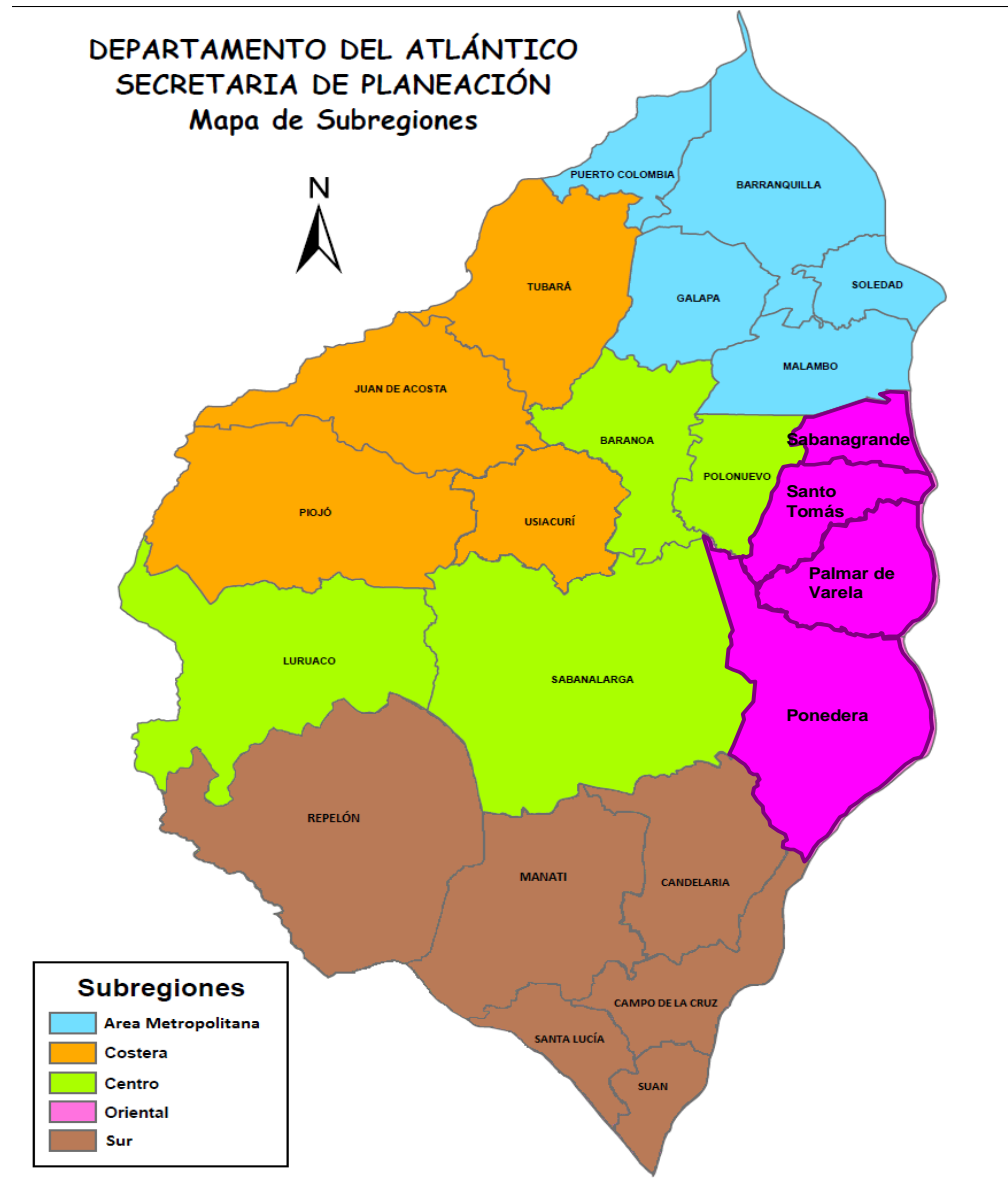
CAPITULO 1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE LA QUE SE DESARROLLARÁ EL SISTEMA SOLUCIÓN.

La Secretaría de Educación del Atlántico tiene a su cargo la organización del sistema educativo de los veinte municipios no certificados del departamento del Atlántico está organizada por 85 Establecimientos Educativos que integran 207 sedes, de los cuales 3 son Escuelas Normales Superiores localizadas en los municipios de Baranoa, Sabanagrande y Manatí. 79 Instituciones Educativas y 6 son Centros Educativos, de los cuales hay 49 de modalidad académicos y 36 de modalidad técnica, contando la Institución Educativa Turística Simón Bolívar de Puerto Colombia con doble modalidad. Estos Establecimientos Educativos garantizan el cubrimiento de los tres niveles de la educación formal: Preescolar, básica y media. La organización del sistema educativo del Departamento está reglamentada por los Decretos No. 001173 del 17 de diciembre de 2012 y No. 001006 del 31 de diciembre de 2013, 000183 de 1 de abril de 2014 y 000003 del 5 de enero de 2015.

Además de esto La Entidad Territorial atiende diferentes grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad, con diferentes metodologías flexibles según los contextos financiados con contratos del Ministerio de Educación Nacional tales como: Escuela Nueva, Aceleración del Aprendizaje, programa ACRECER, metodología CAFAM.

A continuación se detalla la distribución por subregiones de dichos establecimientos educativos y sedes del sector oficial mencionadas anteriormente. Ver imagen 1.

Imagen 1. Mapa del Departamento del Atlántico



Fuente: Secretaría de Planeación del Atlántico.

CAPITULO 2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA TÉCNICO

2.1 Antecedentes del Programa

La educación es un elemento que ayuda a generar oportunidades para los individuos, dado que a mayor educación mayores oportunidades laborales y por ende mayores beneficios económicos. Entendiendo a la educación como un arma de lucha contra el atraso y la pobreza. (Freire, 1971) Define la educación como “un arma vital para la liberación del pueblo y la transformación de la sociedad y por ello adquiere una connotación ideológica y política claramente definida.” (p.1). De otra parte, el Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia señala que:

La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. [...]Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo [...]. (p. 24).

La Ley 115 de 1994 señala las normas generales que regulan el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

El Artículo 151 de la Ley 115 de 1994 señala las funciones que las Secretarías de Educación Departamentales y Distritales o los organismos que hagan sus veces, ejercerán dentro del territorio de su jurisdicción, en coordinación con las autoridades nacionales y de conformidad con las políticas y metas fijadas para el servicio educativo, cuyo literal c) dispone. “c) Organizar el servicio educativo estatal de acuerdo con las prescripciones legales y reglamentarias sobre la materia y supervisar el servicio educativo prestado por entidades oficiales y particulares”.

La Ley 715 de 2001 por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros, establece las competencias que les corresponde a los Distritos en el sector de educación relacionada con la dirección, planeación, organización, prestación, inspección y vigilancia, control y seguimiento del servicio educativo en su jurisdicción.

El Ministerio de Educación Nacional en el Plan Sectorial de Desarrollo Administrativo de la Educación 2009 "La Revolución Educativa" estableció que las Secretarías de Educación departamentales, distritales y municipales certificadas, son uno de sus objetivos de trabajo para mejorar la gestión del sistema educativo. Los mayores esfuerzos están orientados a prestar asistencia técnica, con miras a profundizar en el proceso de descentralización a través del fortalecimiento y modernización de la gestión local.

Los programas de asistencia técnica se encargan de apoyar la formulación y ejecución de los planes territoriales de modernización que permitan avanzar en los campos relacionados con la transparencia en la inversión y ejecución de los recursos de funcionamiento e inversión. Racionalización de los recursos físicos, humanos y

reorganización de la oferta del servicio educativo. Rediseño de procesos críticos misionales y desarrollo e implantación del sistema de información de apoyo a la gestión. Definición de estructuras orgánicas, financieras y administrativas.

Para responder a este gran reto, se estableció el Proyecto de Modernización de las Secretarías de Educación, que tiene por objetivo lograr que 70 Secretarías de Educación del nivel Nacional, modernicen su gestión y sus organizaciones, con procesos orientados al cumplimiento de su misión y con sistemas de información de soporte apropiados. Lo anterior con el fin de que las secretarías presten el servicio educativo en condiciones eficientes, con transparencia y equidad.

Cualquier organización pública es trastocada por los fenómenos globales, por lo que resulta pertinente la transformación de las mismas, es así como en el 2003, inicia el proyecto de modernización para el sector educativo, el Ministerio de educación Nacional en su afán de buscar la calidad educativa encuentra un sector educativo con condiciones como en la cual las secretarías de educación desarrollaban los procesos que consideraban pertinentes, sin que existiera una articulación sistémica del sector. No existía una estandarización de procesos. Existía una infraestructura tecnológica y sistemas de información de apoyo obsoletos. Las estructuras organizacionales eran insuficientes y con perfiles inadecuados.

En busca de fortalecer la sostenibilidad de las acciones implementadas, se da inicio a la Certificación Nacional de Calidad en los procesos de Cobertura, Recursos Humanos, Atención al Ciudadano y Calidad educativa, con lo que se pretende que la administración autónoma de la política nacional de educación actúe bajo los criterios de Eficiencia fiscal, Eficacia social, desde la capacidad de apoyo técnico pedagógico a las comunidad educativa, participación Intersectorial en la administración argumentativa de la prestación del servicio educativo y transparencia de la gestión (Indicadores por procesos).

En Colombia, la máxima autoridad en educación plantea que *“una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz, generando oportunidades reales de progreso y prosperidad para ellos y para el país MEN (2010).”*

Mayo y Ávila (2010), comentan la Norma ISO 9000:2000, donde la calidad se define como *“el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”*. En este sentido, la palabra *“Inherente”* toma la connotación exclusiva de *“permanente”*. Esta misma norma define *“característica”* como un rasgo diferenciador y *“requisito”* entendido como aquello que resulta ineludible o imprescindible. Calidad también se ha definido como el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas necesarias para garantizar que un producto o servicio satisficieran los requisitos de calidad exigidos durante su vida útil Mayo et al. (2010).

De otra manera, la calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio que se obtiene de un sistema productivo, teniendo en cuenta los requerimientos y satisfacción del usuario. La calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo Reyes (2010). La calidad en Colombia debe expresarse como movilidad social y fortalecimiento de la capacidad institucional de los colegios oficiales Barrera, Maldonado y Rodríguez, (2012).

Los principales conceptos que se aplicarán en nuestra investigación, delimitan el contorno de la misma y sustentan de manera particular, la aplicabilidad del tema de estudio evitando definiciones o interpretaciones más allá de lo que se define en este documento. En principio, el concepto de “Planeación Estratégica es un proceso continuo y participativo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos. Es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la Institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación”. El propósito es el de concebir a la Institución no como un ente cerrado, aislado como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con el medio ambiente” Gerard y Arguin, (1988).

El concepto de Modernización desde la óptica del Ministerio de educación Nacional consiste en “consolidar los procesos de reorganización y fortalecimiento de las secretarías, para que amplíen su capacidad de apoyo a las instituciones educativas a su cargo y logren cumplir las metas fijadas por los tres ejes de la revolución educativa “. El modelo de gestión definido para las Secretarías de Educación es el resultado de la definición teórica del “deber ser” de la operación de un Departamento o Municipio en términos de educación (MEN, 2007).

El concepto de Proceso es definido como el conjunto de actividades que se interrelacionan, para transformar recursos con el fin de obtener un producto o servicio para el cliente interno o externo. Está compuesto por subprocesos que a su vez son el grupo de actividades que forma parte del proceso, y las actividades que representan el conjunto de tareas que componen un subproceso, y por último la tarea que se constituyen en el paso a paso para el normal desarrollo de una actividad. Todo lo anterior conforma una secuencia

necesaria para que los funcionarios de la Secretaría de Educación puedan cumplir con sus objetivos y funciones (Price Waterhouse Coopers, 2006).

La ISO 9001 del 2008 define el concepto de proceso que se asumirá como el “conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra en un producto de salida” (Normas ISO 9000).

2.2 Contexto del desarrollo del Programa

Como mecanismo de ingreso de las Secretarías de Educación al Proyecto de Modernización del Ministerio de Educación Nacional, y con el fin de contar con el compromiso de los entes territoriales en las actividades a desarrollar, las alcaldías y gobernaciones suscribieron un convenio interadministrativo con el Ministerio de Educación Nacional, donde este aportó el 60% de los recursos del proyecto y el Ente territorial el 40%. Entre 2002 y 2010, 67 Secretarías de Educación firmaron el convenio respectivo y aportaron los recursos, en dinero y en especie, para iniciar el proceso de Modernización, lo cual significó una transformación en la forma de trabajar de cada secretaría y un cambio organizacional basado en premisas de eficiencia y servicio.

En este sentido la Secretaría de Educación del Atlántico participó del proyecto integral en el que se definieron los 4 procesos iniciales que han sido desarrollados de manera articulada y los cuales cuentan con certificaciones de calidad por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas- ICONTEC, lo cual es producto de los modelos de calidad que se han venido implementando. Las cuatro certificaciones otorgadas por

ICONTEC son en materia de Cobertura del servicio educativo, Calidad del servicio educativo, Gestión del talento humano y Sistema de atención al ciudadano.

Desde hace seis años se viene efectuando este tipo de procesos de calidad, que cumplen con el desarrollo organizativo y con los modelos de calidad, esto ha permitido el acercamiento con las comunidades y a los ciudadanos y beneficia a todo el sistema educativo y se logra la asignación de más recursos. En materia de cobertura del servicio educativo, el Atlántico ha venido realizando una labor muy particular, en especial en la zona rural, aumentando a 4.121 estudiantes, es decir el 23 por ciento de lo que se tenía hace tres años. Así mismo se destaca la participación del recurso humano en el sector educativo, siguiendo los lineamientos establecidos en las normas de calidad para este tipo de proceso.

La Secretaría de Educación del Atlántico con el fin de organizar sus procesos, mejorar la calidad del servicio y enmarcado bajo el proyecto de modernización del Ministerio de educación nacional decidió certificarse en el año 2010 bajo las especificaciones técnicas del Ministerio de Educación Nacional en los procesos de Cobertura del servicio educativo, Atención al Ciudadano, Gestión del recurso humano en el sector educativo y la última otorgada en el área de Calidad Educativa. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Certificación según las técnicas del MEN

Certificación	Período	Entidad que Certifica
Certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2008	2012 – 2015	ICONTEC
Certificación de especificaciones técnicas del proceso de gestión de la Calidad en el servicio educativo	2012	ICONTEC

Fuente: Secretaría de Educación del Atlántico

Para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad se ha capacitado a los funcionarios en temas de:

- Técnicas de auditorías integradas (MECI GP 1000) Diciembre 10 y 17 de 2014 con intensidad de 16 horas.
- Control de producto y servicio no conforme Diciembre 1 de 2014 con intensidad de 8 horas.
- Indicadores de Gestión octubre 1 de 2015 con intensidad de 8 horas.
- Sensibilización Fundamentos de Calidad – Planes de Acción agosto 26 de 2014.

Para el sostenimiento del sistema de gestión de calidad y de las certificaciones de procesos se han realizado Auditorías de la siguiente manera: 4 internas(es una herramienta eficaz para determinar los niveles de cumplimiento del sistema de gestión de la organización, proporciona información valiosa para comprender analizar operaciones de la organización), 3 de seguimiento (verifican el cumplimiento permanente del SGC y de los procesos) y 1 de renovación(verifica el cumplimiento de los requisitos lo cual permite renovar el certificado por los 3 años siguiente) tanto en procesos como en ISO 9001:2008 por parte del ente certificador ICONTEC. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Auditoría Período 2012 – 2015

Auditorías realizadas	N° Otorgamiento	N° Seguimiento	N° Renovación
ISO 9001:2008		2	1
Procesos	1	3	1
Internas		4	

Fuente: Secretaría de Educación del Atlántico

En la auditoría de seguimiento de ISO 9001:2008 realizada en el 2015 se encontraron cinco hallazgos, los cuales dejan una No conformidad Mayor y cuatro No Conformidades menores, en la Auditoria de especificaciones técnicas de Proceso se encontraron cinco hallazgos de No Conformidades Menores. Ver Tabla 3.

Tabla 3. Auditorías externas realizadas por el ICONTEC

Auditoría	2012		2013		2014		2015	
Externa	No		No		No		No	
	Conformidad		Conformidad		Conformidad		Conformidad	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor
ISO 9001:2008			1		2		3	
Especificaciones técnicas de procesos	5		2		3		5	

Fuente: Secretaría de Educación del Atlántico

2.3 Descripción del Problema

Desde las tres últimas administraciones Departamentales se han venido realizando importantes inversiones a nivel educativo específicamente en la modernización de sus procesos, las cuales a simple vista han impulsado un gran desarrollo en el sector, apoyando en gran medida la transparencia y la credibilidad de los ciudadanos en la educación de la región, ya que durante décadas había sido muy olvidada en materia de modernización. Por lo tanto, es necesario que los gobiernos que administran recursos tengan en cuenta que la inversión en la parte educativa debe ser debidamente canalizada, pensando en el futuro de la población, toda vez que la educación es un proceso de formación permanente.

Ahora en este sentido lo importante es mantener los procesos y fortalecerlos, y seguir trabajando para conservar los niveles de calidad en la educación del departamento

del Atlántico, sin embargo existen deficiencias en la consolidación de un área supremamente importante para el sector como lo es Planeación Educativa, la cual no cuenta con un proceso de Gestión de Calidad implementado lo cual termina incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño de la Secretaría de Educación en general. Frente a ello, surge el interrogante **¿Cuáles son los principales problemas de gestión que presenta el área de Planeación Educativa en la Secretaría de Educación del Atlántico y que deben ser resueltos?** Para poder identificar la problemática se pueden identificar los siguientes elementos: Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y Claridad en la ruta de acción de la oficina de Planeación Educativa para poder articular las políticas u objetivos prioritarios de la Secretaría lo que conlleva a unos efectos como baja articulación con otros entes territoriales. Asimismo, se ha identificado debilidad en la definición de objetivos no necesariamente recogen demandas de la población y las brechas que se pretenden cubrir no se estiman adecuadamente.

Por otra parte, no se asegura el alineamiento entre las políticas públicas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad de los gobiernos descentralizados, así como de los Planes de Desarrollo (PD), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI), ni la vinculación de éstos con los documentos de gestión y los programas presupuestales. Ello, en la práctica, no logra utilizar el planeamiento como herramienta efectiva de gestión y no articula el plan y el presupuesto público. Otro aspecto a resaltar es que existen limitaciones para armonizar los programas y proyectos en materia educativa del orden departamental con el territorial.

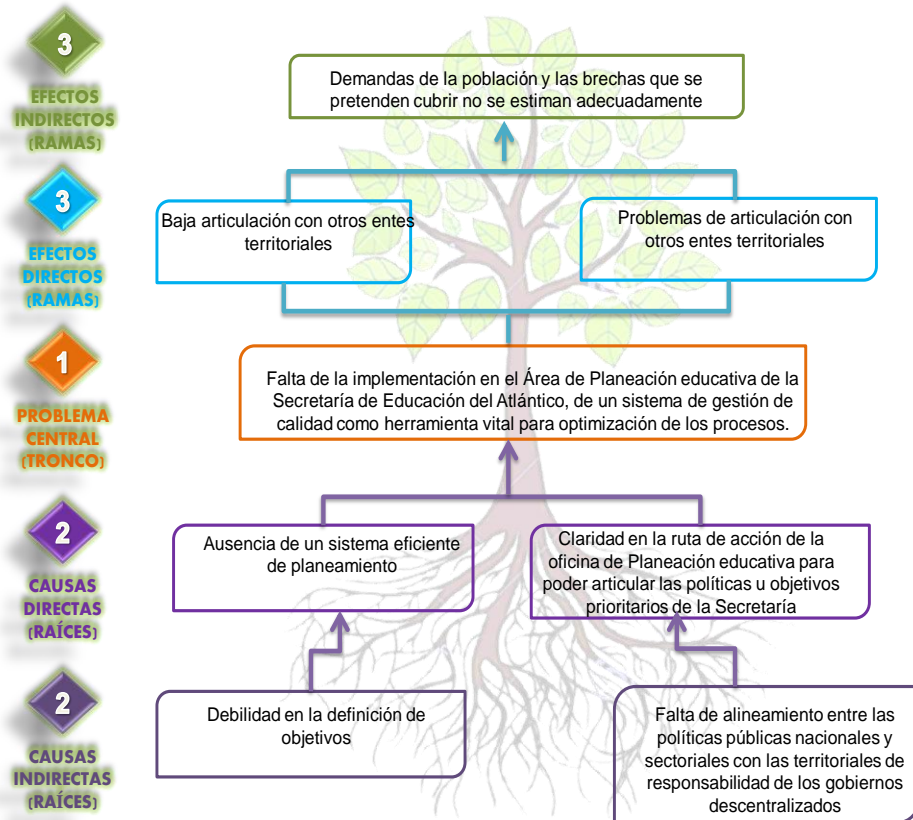
La falta de coordinación y una ruta clara de direccionamiento como proceso debilita la articulación de diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades, y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales. Esta es una necesidad inevitable en el contexto del proceso de modernización en curso establecido por el Ministerio de Educación Nacional, en el que los

niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples materias de competencia compartida.

La Ley 1712 (2014), establece la “ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional” (p.1), la cual está orientada a la construcción de un gobierno honesto, transparente y generador de resultados, generando una mayor exigencia de la sociedad y un compromiso indeclinable de las actuales administraciones.

Todo lo anterior se resume en el siguiente diagrama del Árbol de Problemas. Ver Diagrama 2.

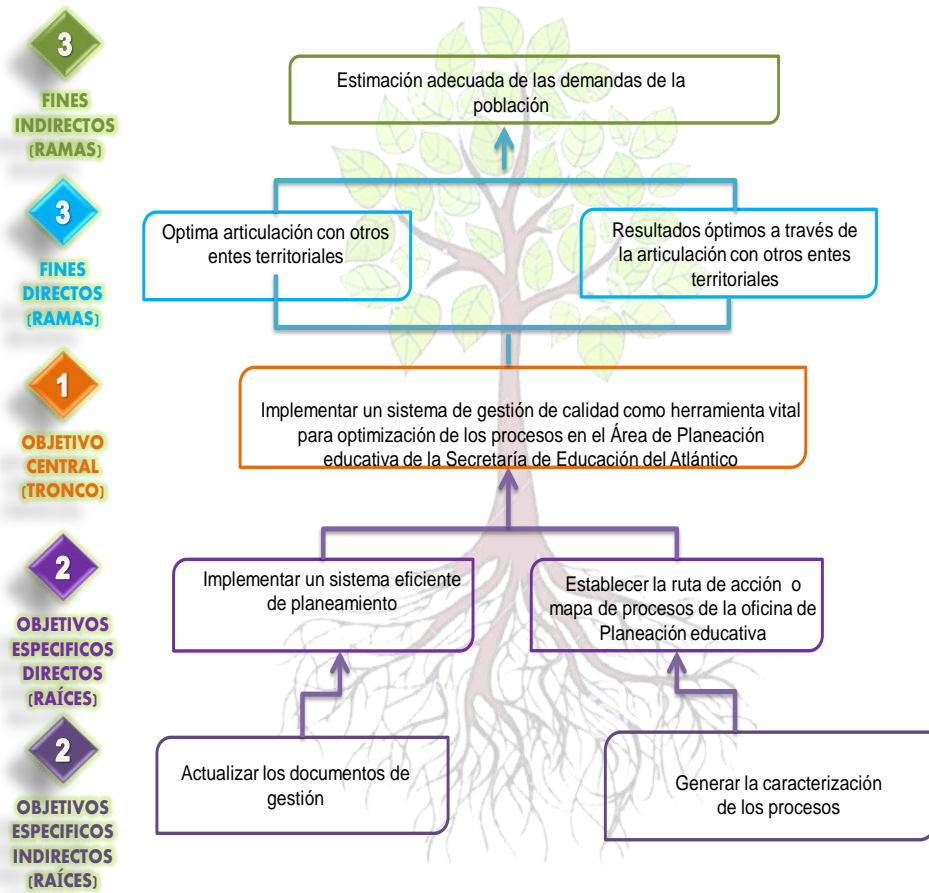
Diagrama 2. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia (2017).

El análisis del impacto que tienen programas, proyectos y procesos plasmados en el componente educativo de la Secretaría de Educación del Atlántico además de mejorar la calidad educativa contribuirá a la ampliación y mejoramiento de oportunidades; puesto que un personal capacitado contribuirá de forma positiva al desarrollo de la región a través de una optimo análisis y una clara ruta de acción, como consecuencia de ello se aprecia en el Diagrama 3 el Árbol de Objetivos.

Diagrama 3. Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración propia (2017).

Es por ello, que a través de esta investigación se pretende dar respuesta al impacto que tienen los proyectos de inversión en el área de educación través de un estudio más a fondo de la efectividad de las inversiones realizadas por las administraciones locales en el sector educativo, en el que el área de Planeación educativa verifique que los programas, proyectos y procesos que deben ser analizados, optimizados, sean capaces de brindar herramientas para la toma de decisiones de la alta gerencia; garantizando de igual manera, la absoluta transparencia de la gestión pública. Además de ser referente a futuros estudios

sobre esta problemática, que permitirá extenderse a otras áreas que tengan las mismas características, con el fin de generar una educación de calidad.

2.4 Identificación de los interesados

El proyecto presenta los siguientes interesados o actores de interés y busca presentar de manera clara y coherente la formalización del área de Planeación Educativa como un sistema integrado de gestión basado en estándares de calidad que aseguran la realización óptima de todas las actividades, procesos y procedimientos en concordancia con la normatividad vigente y con el quehacer de la organización, en este sentido se busca que el área planifique y ejecute sus acciones de manera articulada, tanto a nivel interno con las áreas, así como con sus homólogos de otros entes territoriales, fomentando la comunicación y la coordinación continua, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras formas posibles, para poder responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna.

La finalidad del proyecto aplicado de desarrollo tecnológico, consiste en realzar la importancia que tiene la formalización de los procesos institucionales de Planeación Educativa dentro de la Secretaría de Educación, para poder cumplir con las respectivas competencias asignadas y un verdadero servicio a la comunidad educativa.

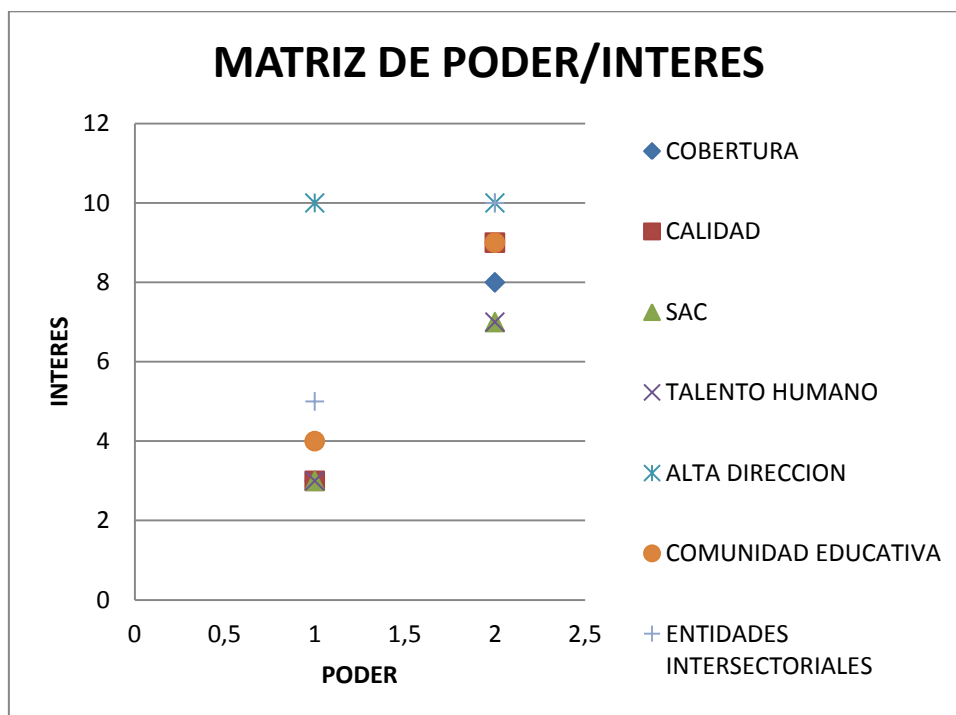
Un Sistema de Gestión de Calidad contempla un diseño, planificación e implementación de herramientas que permitan la prestación de un Servicio de Educación de acuerdo con una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación. Con ello se busca normalizar procesos y procedimientos de gestión fundamentales para la

formación y la promoción humana, debe estructurarse conforme a los requisitos planteados en la norma NTC - ISO 9001:2008 con un enfoque basado en procesos. De igual manera, la formalización de este sistema de gestión contempla los requisitos generados por el MEN, la Ley general de Educación 115 de 1994, el Decreto 1860 de 1994.

En todo caso los directamente interesados en el proceso son los Stakeholders internos con los que se trabaja articuladamente es decir los procesos de Cobertura, Calidad Educativa, Gestión del Talento Humano y Atención al Ciudadano, así con la comunidad educativa en general que son los usuarios o clientes externos. Asimismo, intervienen otras entidades públicas intersectoriales del departamento del Atlántico con los que se realiza seguimiento a los procesos y poder lograr hacer más efectivo los procesos. Es necesario la influencia del Ministerio de Educación Nacional que es el encargado de crear la ruta de acción para la implementación del proceso. También participa el ICONTEC, como agente de acreditación nacional y por último y el más decisivo en el proceso que es la alta dirección porque de él depende la voluntad de la implementación de este proyecto.

Tomando de referencia el método propuesto por el PMBok se realiza un análisis en la forma de esquema cartesiano de conceptos como poder, influencia e interés. Iniciamos con una la matriz de Poder/interés. Ver Gráfica 4.

Gráfica 4. Matriz de Poder/Interés



Fuente: Elaboración propia

Tomando de referencia este modelo se ilustra que cada uno de los puntos es un interesado, interpretaremos que la alta dirección es la que posee los mayores valores tanto de interés como poder y es la que está en la capacidad de tomar la iniciativa en el proceso diseñado, se observa que los interesados en un nivel medio están relacionados con los procesos que ya se encuentran certificados ya que se requiere continuar con una ruta de trabajo establecida por ende es de suma importancia su aporte para con el área de Planeación educativa, por ello en una escala de 1 a 10 tiene la calificación de 2 en poder y de 7 a 9 en interés respectivamente, desde el punto de vista de los puntos de izquierda a

derecha se encuentra la comunidad educativa que en términos generales en el orden institucional tiene poco poder, pero dentro del tema que enfrentamos es decisivo para realizar ciertos trámites en relación con nuestro proyecto por tanto su nivel de poder es 1 mientras que su nivel de interés es medio bajo 4. Por último se genera un importante aporte de las entidades intersectoriales aunque su poder es medio su interés es alto para el desarrollo de este proceso.

2.5 Identificación de las modalidades de solución

Dentro de las posibles alternativas de solución se plantea el desarrollo de este Proyecto de desarrollo tecnológico como modalidad de trabajo de grado que busca que a través de un ejercicio de consultoría organizacional al área de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación del Atlántico coadyuve en la solución de un problema presentado en su área de gestión que afecte a una entidad estatal en términos de competitividad, sustentabilidad o perdurabilidad organizacional.

En los procesos de investigación es necesario definir el horizonte metodológico sobre el cual se estructurarán las actividades propias del estudio. Uno de los pasos esenciales es definir el tipo de investigación, el cual según Tamayo y Tamayo (2004) “se determina según el problema a abordar y el propósito que persigue el autor de la misma” (p.50). Así, de acuerdo a la naturaleza de la investigación, ésta se puede llevar a cabo a través de tres tipos de investigación como lo son: La investigación exploratoria, la investigación casual y la investigación descriptiva.

Se ha decidido, que la investigación que se llevará a cabo en este proyecto es de tipo descriptiva, ya que estudia los hechos tal como ocurren en el contexto, los procesos históricos y educativos, los cambios socioculturales, las funciones y papeles de los

miembros de una determinada comunidad. De acuerdo (Danhke, 1989) citado en (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado , & Baptista Lucio, 2006), quién expresa que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis” (p.102). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes de fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. Según (Tamayo y Tamayo M. , 1999) “supone describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” (p. 44). Este tipo de investigación permite tener un conocimiento más profundo sobre el problema planteado, sus alternativas de decisión y las variables que se deben considerar.

Esta investigación a pesar de ser cualitativa, tiene un componente cuantitativo, dado que se recogen y analizan datos sobre variables existentes, lo que conlleva al uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población. De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (1997) “*se interesa por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir, de acuerdo a la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto*” (p.84). (Sampieri, Collado, & Lucio, 2003) señalan que:

Los diseños mixtos: (...) representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21).

Este estudio enfoca sus objetivos en analizar el impacto de los programas y proyectos para recomendar con visión prospectiva acciones estratégicas que puedan ser tomadas en cuenta para las siguientes administraciones, tomando como base las Teorías de

la economía de Bienestar, lo cual es posible a través de la documentación contenida en los informes de Gestión de la Secretaría de Educación del Departamento del Atlántico.

La Caracterización inicial del presente trabajo comprende herramientas de tipo cuantitativo y de estudio no experimental, considerando las Normas Técnicas de Calidad (NTC) establecidas por la ISO 9001:2008 con un enfoque basado en procesos. La información se focalizará a través de entrevistas, observación y recolección de información.

El diseño de la investigación es la ruta que el investigador se propone con el fin de resolver los objetivos propuestos, indicando la estructura a seguir en la investigación.

Kerlinger (2002) sostiene que:

Generalmente se llama diseño de investigación al plan y a la estructura de un estudio. Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio. El diseño de investigación señala la forma de conceptuar un problema de investigación y la manera de colocarlo dentro de una estructura que sea guía para la experimentación (en el caso de los diseños experimentales) y de recopilación y análisis de datos. (p.83)

El diseño de la investigación se clasifica como retrospectiva, cuyo propósito fundamental es indagar sobre hechos ocurridos en el pasado, y según Salinas (2012) éste diseño “se refiere a aquella que se basa en asuntos, datos u observaciones ya pasados y que el investigador toma y analiza, asumiendo la veracidad de los datos u observaciones” (p.18). Soportado sobre lo expuesto anteriormente la ruta que se implementó fue la siguiente:

1. Recolección de la información: Teniendo como referente la investigación cualitativa, se hará uso de técnicas e instrumentos de investigación que facilitan la recolección de información, para caracterizar la problemática existente sobre el impacto que tienen los programas y proyectos plasmados en el componente educativo del Plan de Desarrollo del Departamento del Atlántico 2012 – 2015 “Atlántico más Social”, los cuales

son liderados por el Área de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación del Atlántico.

Entre las técnicas para la recolección de la información, para esta investigación, se realizará la recolección de datos mediante la solicitud de los informes de gestión de la Secretaría de Educación del Atlántico; ésta será nuestra principal fuente de información. De igual manera se realizarán entrevistas (ver anexo 1) en forma individual a la población de estudio (Líderes de proceso: Cobertura, Calidad, Gestión del Talento Humano, Infraestructura Educativa, Inspección y Vigilancia), los cuales se dispondrán para responder un cuestionario diseñado con preguntas abiertas generales que faciliten el diálogo.

Una parte primordial en la definición metodológica de la investigación corresponde a la determinación de las unidades de análisis, personas, objetos, hechos, organizaciones, sociedades dependiendo directamente del problema sujeto a la investigación y los objetos del estudio. De acuerdo con Tamayo (1999) la población comprende “un conjunto de características comunes consideradas como definitorias del universo o unidades de población” (p. 103).

Para efectos de este trabajo, la población la constituye la comunidad educativa del departamento del Atlántico, y todos aquellos actores que de cierta manera tienen que ver con el componente educativo de este departamento. De igual manera, se realizará entrevistas a varias personas claves de la Secretaría de Educación del Atlántico, en este sentido se focaliza específicamente en los líderes de proceso de Cobertura, Calidad, Gestión del Talento Humano, Infraestructura Educativa, Inspección y Vigilancia).

2. Análisis de la información: Posteriormente se realizará el análisis hermenéutico, el cual tiene como característica propia interpretar y comprender, para desvelar los motivos del actuar humano. (Cárcamo Vásquez , 2005) Debido a que dicho análisis “se enmarca en el paradigma interpretativo comprensivo; lo que supone un rescate de los elementos del

sujeto por sobre aquellos hechos externos a él. En este sentido, debe destacarse que dicho análisis toma como eje fundamental el proceso de interpretación” (P. 8):

1. Cabe destacar que la técnica de análisis de los datos se llevó a cabo a través de los resultados de los programas y proyectos implementados en materia educativa y la interpretación de las opiniones resaltadas de los Informantes claves, lo cual toma como referencia indicadores estadísticos, identificación de tendencias y definición de proyecciones.
2. El análisis se realizó escrito, haciendo énfasis en palabras y expresiones que caracterizan cada eje estratégico del componente educativo del Plan de Desarrollo del Departamento del Atlántico 2012 – 2015 “Atlántico más Social”, analizándolas para teorizar al respecto de lo expresado en relación con este caso, las posibles acciones que puedan aplicarse en futuras administraciones y tomar los correctivos desde el Área de Planeación Educativa, con lo cual se plantea una visión estratégica prospectiva.

3. Organización de la información: El "diseño de investigación se define como el plan global de investigación que [...] intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma" (Alvira, 1996, pág. 87). De modo que se acentúa el énfasis en la dimensión estratégica del proceso de investigación. En este orden de ideas, el diseño de la investigación es una planificación compendiada de lo que se debe hacer para lograr los objetivos del estudio. Un diseño cuidadoso del estudio es fundamental para determinar la calidad de la investigación. Este diseño se desarrolló en tres fases y corresponden a:

1. Fase Preliminar: Elaboración de un diagnóstico sobre la problemática relacionada con el impacto que tienen los programas y proyectos plasmados en el componente educativo del Plan de Desarrollo del Departamento del Atlántico 2012 – 2015 “Atlántico más Social”, los cuales están a cargo del Área de Planeación Educativa de la

Secretaría de Educación del Atlántico, resaltando la evolución en cada uno de los programas y proyectos, conforme a los procedimientos que se deben desarrollar al interior de la entidad.

2. Fase diagnóstica: Identificar las fortalezas y debilidades de los programas y proyectos plasmados en el componente educativo del Plan de Desarrollo del Departamento del Atlántico 2012 – 2015 “Atlántico más Social” con el fin de realizar un análisis al impacto que tiene dichos programas y proyectos en el Departamento del Atlántico. Durante esta etapa se identifican los elementos claves para la Secretaría a nivel de programas y proyectos, ya que es responsabilidad del Área de Planeación Educativa que se desarrollen para lograr el mayor impacto en la población objeto de intervención, en este sentido el desarrollo del programa que impacta la cobertura educativa podría deducirse del tamaño de los colegios y el número de salones de clases construidos en cada institución, sin embargo, es necesario revisar las cifras de matrículas registradas por la Secretaría de Educación en el sistema de información de matrícula (SIMAT), ya las cuales se les debe hacer un seguimiento por parte del área estratégica de la Secretaría como lo es Planeación Educativa. Un segundo elemento clave que debe de tener en cuenta Planeación Educativa para este análisis es evaluar el impacto en la calidad de la educación por medio de la construcción de mejores estructuras educativas, por lo que resulta necesario desde el área de planeación educativa realizar un análisis profundo de determinadas variables de resultado, pertinente a mejores ambientes escolares ajustados bajo la norma técnica.

Un tercer elemento y una de las mayores dificultades para la toma de decisiones en futuros programas es la carencia de estudios y evaluaciones *ex post* de las políticas públicas implementadas por la Secretaría de Educación, dado que la oficina de Planeación Educativa no realiza los análisis apropiados en los que tenga en cuenta los aspectos a mejorar de las políticas implementadas con relación a las nuevas.

Por último, la inversión pública en el sector educación es sin duda uno de los problemas que merece más atención, ya que la fuerza de trabajo y la competitividad en el futuro dependen de la excelencia de los sistemas educativos. Por lo tanto, es necesario que

el Área de Planeación Educativa genere un análisis de cuál es el impacto que tiene la inversión social en el mejoramiento de la calidad educativa en el departamento del Atlántico a través de un análisis sobre el impacto en los programas y proyectos plasmados en el componente educativo del Plan de Desarrollo del Departamento del Atlántico 2012 – 2015 “Atlántico más Social”.

3. Fase propositiva y de implementación: Proponer acciones de mejora con base a los resultados del análisis en el componente educativo según lo estipulado en los programas y proyectos plasmados en el componente educativo del Plan del Departamento del Atlántico 2012 – 2015 “Atlántico más Social”. Por lo que se propone en esta etapa definitiva el Diseño de la propuesta de formalización del proceso de Planeación Educativa que permita sistematizar el conjunto de actividades que se interrelacionan, para transformar recursos con el fin de obtener un producto o servicio para el cliente interno o externo, el cual comprende los siguientes elementos:

- Procesos del Área de Planeación Educativa SGC
 - ✓ Mapa de Procesos.
 - ✓ Procesos Operativos
 - ✓ Caracterización de los Procesos.
- Documentos de Gestión
 - ✓ Documentos de control y registro: Formatos, Reportes, consolidados, actas e informes.

2.6 Formulación del Plan de Acción

Una vez descrito la alternativa de solución seleccionada y después de haber realizado la ruta de investigación, se adquirieron las bases pertinentes para la implementación del plan de acción que desarrollará el Área de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación del Atlántico, el cual tendrá una duración de seis meses, a través de los cuales se desarrollaran todas las acciones propuestas por sus respectivos responsables.

Las anteriores acciones tuvieron en cuenta las diferentes estrategias necesarias para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para el Área de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación del Atlántico de acuerdo a la norma NTC ISO 9001:2008 ya que se pretende a futuro obtener la certificación de calidad por parte de la empresa idónea para certificar ICONTEC.

A continuación se describen cada una de las actividades propuestas, en cada una de las etapas:

Generación del Mapa de Procesos, Caracterizaciones y Procedimientos:

Tomando de referente la norma técnica NTC ISO 9001:2008 para organizar la información existente se requiere el diseño del mapa de procesos, la caracterización y estandarización de los mismos, los procedimientos que son los criterios y métodos para ejercer control sobre los procesos, todo esto soportado con la información como metas, fechas de inicio y finalización, indicadores, evidencias, participantes, responsables.

Plan de Capacitación de Procesos y Procedimientos: Se realizará el Plan de Capacitación para concientizar al personal de la importancia del proceso ajustado a un sistema de gestión de calidad, delimitando las metas, fechas y responsables.

Plan de Implementación de Procesos y Procedimientos: Una vez realizado el Plan de Capacitación donde se adquirió el proceso documentando, se procede a la implementación del proceso y los procedimientos, en esta fase se debe de utilizar los formatos para un mayor control de la trazabilidad y todos los documentos de control y registro: Formatos, Reportes, consolidados, actas e informes.

Programas de auditorías internas: En esta etapa se desarrollan los programas de auditoría que permitan validar los resultados esperados del proceso, tomar las acciones preventivas, correctivas y oportunidad de mejora si es necesario.

Revisión de la dirección: La alta dirección tiene la responsabilidad de ejercer un proceso de control, revisión, actualización, aprobación, y todos los elementos requeridos para el óptimo funcionamiento del sistema de gestión de la calidad del Área de Planeación educativa de la Secretaria de Educación del Departamento del Atlántico.

Programa de Sensibilización: En esta fase es necesario mejorar y actualizar los canales necesarios para una comunicación eficaz con los clientes internos y externos, donde se reconozca claramente la ruta idónea del proceso del Área de Planeación Educativa donde se esté actualizando y mejorando trimestralmente la página Web de la Secretaría de Educación y específicamente el proceso de Planeación Educativa, lo que permita llegar a toda la comunidad educativa y en general, para que estén enterados de los avances del proceso y pueden conocer de fuente directa los análisis estadísticos, programas y proyectos del sector educativo que son liderados por el Área de Planeación Educativa del Departamento del Atlántico. A continuación ver Tabla 4.

Tabla 4. Plan de Acción

PLAN DE ACCION						
OBJETIVO: Desarrollar una consultoría organizacional al área de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación del Atlántico que estandarice sus procesos administrativos y funcione como un proceso de gestión de calidad .						
Acciones	Metas	Fecha Límite	Indicadores	Evidencias	Participantes	Responsables
DISEÑO						
Generación del Mapa de procesos	100% Documento elaborado y aprobado	Octubre 30 de 2017	Documento elaborado y aprobado / Documento a generar	Matriz que contiene el mapa de procesos (Macroprocesos, procesos, entradas, salidas, alcance y procedimientos)	Líder de proceso Equipo consultor	Líder de proceso
Generación de Caracterizaciones	100% Documentos elaborados y aprobados	Octubre 30 de 2017	Caracterizaciones elaboradas y aprobadas / Total de procesos	Documento que contiene las caracterizaciones de cada uno de los procesos.	Funcionario de la entidad Equipo consultor	Líder de proceso
Elaboración de Procedimientos y otra documentación	100% Documentos elaborados y aprobados	Octubre 30 de 2017	Procedimientos elaborados y aprobados / Total de procedimientos mapa de procesos-	Documentos con los procedimientos	Funcionario de la entidad Equipo consultor	Líder de proceso
IMPLEMENTACION						
Plan de capacitación Procesos y Procedimientos	100% plan implementado	Noviembre 30 de 2017	Funcionarios capacitados/Funcionarios por proceso	Listado asistencia	Funcionarios de la entidad Equipo consultor	Líder de proceso
Plan de Implementación de procesos y procedimientos.	100% plan implementado	Diciembre 30 de 2017	Procesos implementados/procesos a implementar	Actas de reuniones de implementación Indicadores del proceso	Funcionarios de la entidad Equipo consultor	Líder de proceso
EVALUACION						
Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad	100% programa ejecutado	Enero 30 de 2018	Auditorías ejecutadas/Auditorías programadas	Informes de auditoría	Funcionarios de la entidad Equipo auditor	Equipo auditor
Revisión por la dirección	100% reuniones revisión por la dirección	Febrero 28 de 2018	Reuniones de revisión realizadas/Reuniones programadas	Actas de reunión	Alta Dirección	Representante de la Alta Dirección
Capacitación y sensibilización	100% cumplimiento del Plan de comunicaciones	Marzo 30 de 2018	Actividades realizadas/Actividades programadas	Listado asistencia	Funcionarios de la entidad	Representante de la Alta Dirección

Fuente: Elaboración propia.

2.7 Restricciones y constricciones de la solución propuesta

Indiscutiblemente a pesar de que la necesidad de implementar un proceso de gestión de la calidad en el área de Planeación Educativa, a la hora de tomar decisiones de desarrollar cualquier tipo de alternativa se puede enfrentar a obstáculos de las respectivas administraciones, uno de los más apremiantes y visibles es la disponibilidad de recursos financieros para finalizar la certificación de Calidad del proceso, lo que supone una restricción, en general el problema se extiende a la alta dirección. Otra de las causas tiene que ver con la voluntad de la planificación y ejecución del proyecto por parte de los interesados en el proyecto, la acción sobre los interesados puede ser necesaria para influir en su actitud acerca del problema y generar mecanismos de gestión de los intereses que puedan resultar satisfactorios para poder implementar la solución a la problemática.

CAPITULO 3. JUSTIFICACION

Un Sistema de Gestión de Calidad contempla un diseño, planificación e implementación de herramientas que permitan la prestación de un servicio de educación de acuerdo con una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación. Con ello se busca normalizar procesos y procedimientos de gestión fundamentales para la formación y la promoción humana, debe estructurarse conforme a los requisitos planteados en la norma NTC - ISO 9001:2008 con un enfoque basado en procesos. De igual manera, la formalización de este sistema de gestión contempla los requisitos generados por el MEN, la Ley general de Educación 115 de 1994, el Decreto 1860 de 1994.

El presente proyecto aplicado de desarrollo tecnológico busca presentar de manera clara y coherente la formalización del área de Planeación Educativa como un sistema integrado de gestión basado en estándares de calidad que aseguran la realización óptima de todas las actividades, procesos y procedimientos en concordancia con la normatividad vigente y con el quehacer de la organización, en este sentido se busca que el área planifique y ejecute sus acciones de manera articulada, tanto a nivel interno con las áreas, así como con sus homólogos de otros entes territoriales, fomentando la comunicación y la coordinación continua, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras formas posibles, para poder responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna.

La finalidad del proyecto aplicado de desarrollo tecnológico, consiste en realzar la importancia que tiene la formalización de los procesos institucionales de Planeación Educativa dentro de la Secretaría de Educación, para poder cumplir con las respectivas competencias asignadas y un verdadero servicio a la comunidad educativa.

CAPITULO 4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Desarrollar una consultoría organizacional al área de Planeación Educativa de la Secretaria de Educación del Atlántico que estandarice sus procesos administrativos y funcione como un proceso de gestión de calidad.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis y diagnóstico estratégico del sector a fin de obtener una visión precisa de la situación actual, la problemática, las potencialidades y las necesidades de la comunidad educativa.
- Diseñar un plan estratégico para multiplicar la capacidad de servicio del área de Planeación Educativa en beneficio de la comunidad educativa del Departamento del Atlántico.
- Implementar la gestión por procesos a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a la comunidad educativa.
- Determinar la incidencia del plan estratégico para garantizar la calidad en el servicio educativo a través de procesos de gestión de calidad

CAPITULO 5. PRESENTACIÓN DEL CASO.

5.1 Recursos necesarios para el desarrollo de la solución.

La etapa de diseño del proyecto que contempla dos acciones tiene duración de un mes y los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas están inmersos en las funciones propias del líder de proceso. Mientras que la etapa de implementación implicará dos meses y un costo de 5 millones. La etapa de evaluación aproximadamente contempla un mes de ejecución y tendrá un costo de 5 millones. Ver Tabla 5.

Tabla 5. Tabla de Recursos

Acciones	Fecha Límite	Recursos
DISEÑO		
Generación del Mapa de procesos	Octubre 30 de 2017	Propios
Generación de Caracterizaciones	Octubre 30 de 2017	Propios
Elaboración de Procedimientos y otra documentación	Octubre 30 de 2017	Propios
IMPLEMENTACION		
Plan de capacitación Procesos y Procedimientos	Noviembre 30 de 2017	\$ 5.000.000
Plan de Implementación de procesos y procedimientos.	Diciembre 30 de 2017	Propios
EVALUACION		
Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad	Enero 30 de 2018	\$ 2.000.000

Revisión por la dirección	Febrero 28 de Propios 2018	
Capacitación y sensibilización	Marzo 30 de 2018	\$ 3.000.000

Fuente: Elaboración propia

5.2 Resultados esperados y formas de verificar el cumplimiento de los mismos a través de la formulación de indicadores clave de desempeño (KPI's)

En esta fase se presentan los resultados esperados para cada una de las etapas de diseño, implementación y evaluación que se implementará en el Área de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación del Atlántico. Ver Tabla 6.

Tabla 6. Resultados esperados

Impacto esperado	Fecha Límite	Indicadores	Evidencias
DISEÑO			
Generación del Mapa de procesos	Octubre 30 de 2017	Documento elaborado y aprobado	Matriz que contiene el mapa de procesos (Macroprocesos, procesos, entradas, salidas, alcance y procedimientos)
Generación de Caracterizaciones	Octubre 30 de 2017	Caracterizaciones elaboradas y aprobadas	Documento que contiene las caracterizaciones de cada uno de los procesos.

Elaboración de Procedimientos y documentación	Octubre 30 de 2017	Procedimientos elaborados y aprobados	Documentos con los procedimientos
IMPLEMENTACION			
Plan de capacitación Procesos y Procedimientos	Noviembre 30 de 2017	Funcionarios capacitados	Listado asistencia
Plan de Implementación de procesos y procedimientos.	Diciembre 30 de 2017	Procesos implementados	Actas de reuniones de implementación Indicadores del proceso
EVALUACION			
Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad	Enero 30 de 2018	Auditorías ejecutadas	Informes de auditoria
Revisión por la dirección	Febrero 28 de 2018	Reuniones de revisión realizadas	Actas de reunión
Capacitación y sensibilización	Marzo 30 de 2018	Actividades realizadas	Listado asistencia

Fuente: Elaboración propia

5.3 Procesos del caso que se deberán considerar

Este proyecto recopila la información correspondiente al Macroproceso **A. GESTIÓN ESTRATÉGICA** así como los procesos, subprocesos y actividades comprendidas para el Área de Planeación Educativa, reflejando los acuerdos construidos entre los usuarios, los ejecutores de los procesos y los proveedores de los mismos, y ajustado con base en las observaciones emitidas por parte del Ministerio de Educación. Luego, está dirigido a los funcionarios que intervienen de manera directa en el proceso,

proveedores o usuarios, así como a quien pueda estar interesado en conocer información más detallada al respecto.

5.4 Hipótesis de trabajo para el desarrollo de la solución del problema con la solución propuesta.

En este caso específico se plantea como alternativa de solución un manual de procesos y procedimientos que permite conocer en forma detallada las tareas necesarias asociadas a los procesos, en este caso particular se describe para el cumplimiento de la misión del Área de Planeación Educativa.

Conceptos Generales de Procesos

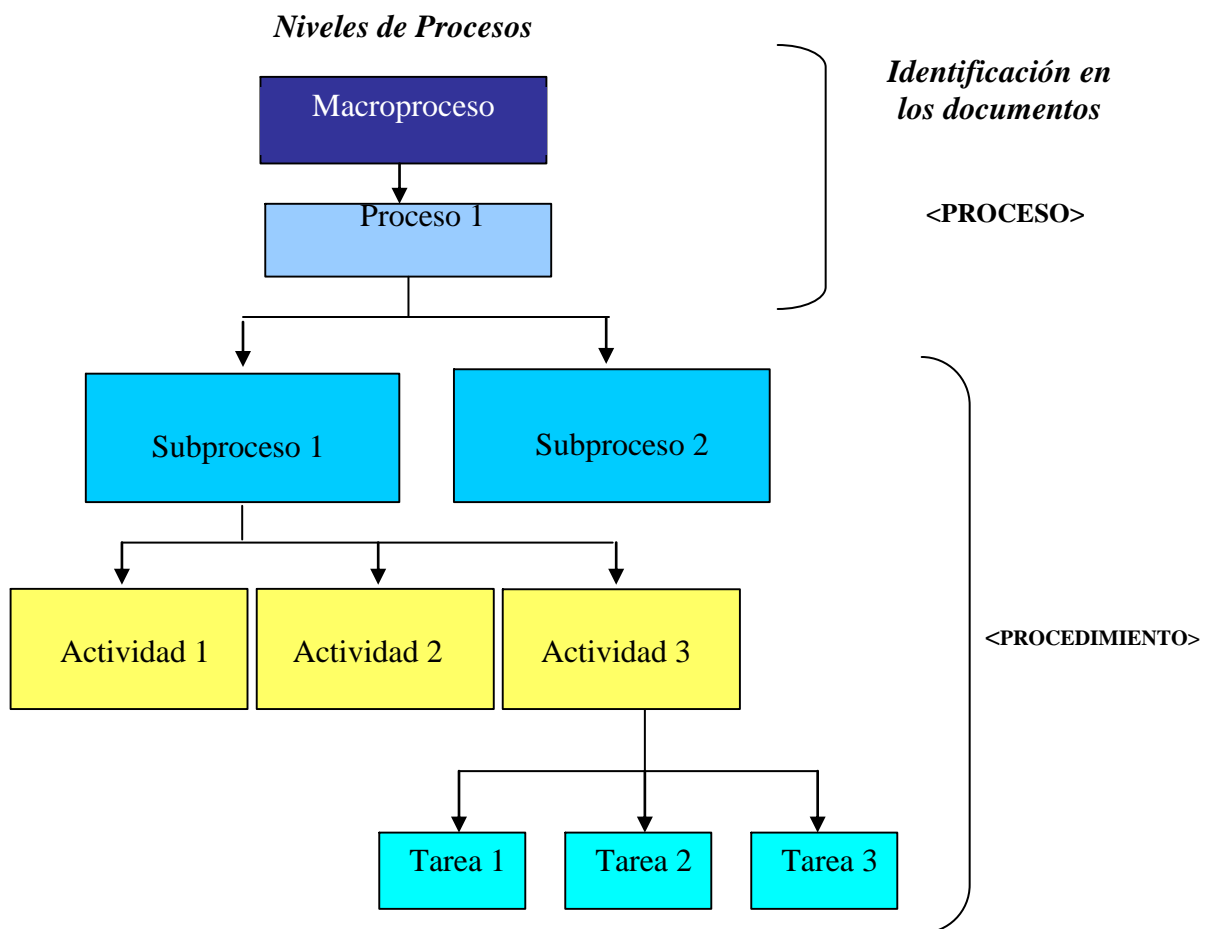
Para un mejor entendimiento y una clara organización de la documentación se ha realizado una división que nos permite visualizar los macroprocesos considerados en los distintos niveles de detalle:

- **Macroproceso:** Unidades o frentes de la Secretaría, pueden ser misionales o de apoyo y está conformado por procesos.
- **Proceso:** Conjunto de actividades que se interrelacionan, para transformar recursos con el fin de obtener un producto o servicio para el cliente interno o externo. Está compuesto por subprocesos.
- **Subproceso:** Grupo de actividades que forma parte del proceso.
- **Actividades:** Conjunto de tareas que componen un subproceso.
- **Tarea:** Es el paso a paso para el normal desarrollo de una actividad.

Representación Gráfica de los niveles de Procesos

En los documentos se unifican los términos macroproceso y proceso y se les denomina **proceso**; a los subprocesos y actividades se les denomina **procedimientos**, como se presenta a continuación. Ver Diagrama 5.

Diagrama 5. Niveles de procesos



Codificación de los niveles de procesos

A cada uno de los macroprocesos le ha correspondido una codificación específica, con la cual a su vez se relacionan los procesos y subprocesos. Esta codificación es tomada del documento Mapa de Procesos o Cadena de Valor, con los siguientes lineamientos:

- Los macroprocesos se identifican con letras (en mayúscula).
- Los procesos se identifican manteniendo la letra del macroproceso al cual pertenecen y adicionando dos (2) dígitos en forma consecutiva.
- Los subprocesos se identifican manteniendo la letra del macroproceso, los dos dígitos del proceso, un punto y adicionando otros dos (2) dígitos en forma consecutiva.

A continuación mediante Tabla 7 se describe el cuerpo del manual de procesos y procedimientos para el macroproceso A. *Gestión Estratégica*

Tabla 7. Macroproceso Gestión Estratégica

Macroproceso	Proceso	Subproceso
A. Gestión estratégica	A01. Análisis de la información estratégica educativa	A01.01 Análisis de la información estratégica del sector

CAPITULO 6. PRESENTACIÓN DEL CASO

6.1 Análisis de escenarios.

El escenario seleccionado describe el paso a paso para la implementación de Sistema de Gestión de Calidad para el Área de Planeación Educativa, el cual contempla el diseño de los Procesos, subprocesos, formación del personal y desarrollo de la documentación: Se realiza un análisis de la situación de partida (documentación existente, información sectorial, estudio de necesidades, procedimientos documentados, protocolos, entre otros). Posteriormente se establece un plan de acción que contenga la planificación de las actividades a realiza, recursos y los responsables de llevarlas a cabo.

Este permite conocer en forma gráfica y descriptiva la composición del proceso, así mismo, dentro de la caracterización se define su objetivo y alcance, la normatividad y las políticas que lo rigen. Adicionalmente, se documentan los subprocesos que conforman el proceso, a través de los cuales se ejecutan las actividades con las que se da cumplimiento a la normatividad, determinando el origen (proveedores e insumos que alimentan el proceso) y el destino (clientes y productos del proceso) de la información.

De igual manera se determina quién debe asegurar, “líder y/o responsable del proceso”, que lo descrito en la caracterización corresponda con la realidad. Por otra parte, se establecen los indicadores que permitirán hacer seguimiento a la evolución del proceso a fin de identificar mejoras. Ver Tabla 8.

Caracterización del Proceso A01. Análisis de la Información Estratégica Educativa

Tabla 8. Caracterización del proceso

OBJETIVO
Realizar el análisis y diagnóstico estratégico del sector a fin de obtener una visión precisa de la situación actual, la problemática, las potencialidades y las necesidades de la comunidad educativa.
ALCANCE
El proceso inicia con la identificación y recopilación de la información estadística del servicio y sector educativo con la que se calculan indicadores, se identifican tendencias y se definen proyecciones. Contiene el análisis del contexto de la política nacional y territorial, la generación del boletín estadístico de la Secretaría de Educación, la realización de un diagnóstico detallado de la Secretaría de Educación, y finaliza con la aprobación por parte del Comité Directivo del boletín estadístico y el diagnóstico estratégico del sector generado.
NORMATIVIDAD y POLÍTICAS
<p>NORMATIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">• Ley 115 de febrero 8 de 1994: Ley General de Educación: Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. <p>A. Título I. Disposiciones preliminares. - Artículo 4º.- Calidad y cubrimiento del servicio. - Artículo 5º.- Fines de la educación.</p> <p>B. Título III. Modalidades de atención educativa a poblaciones: Sus artículos establecen las condiciones de la educación para sectores especiales de la población como discapacitados, grupos étnicos, población con capacidades excepcionales, adultos, población campesina y rural y educación para la rehabilitación social.</p> <p>C. Título IV. Organización para la prestación del servicio educativo. a. Capítulo 1. Normas Generales: en lo que tiene que ver con las herramientas establecidas para la planeación del sector. - Artículo 72º.- Plan Nacional de Desarrollo Educativo. b. Capítulo 2. Formación de educadores. c.</p>

Capítulo 3. Evaluación. - Artículo 80°.- Evaluación de la educación. Ver CN Art.67: Evaluación sector. - Artículo 84°.- Evaluación institucional anual.

D. Título IX. Financiación de la educación. a. Capítulo 1. Recursos financieros estatales. - Artículo 177°.- Aportes de las entidades territoriales.

E. Título XI. Disposiciones varias. a. Capítulo 1. Disposiciones especiales. - Artículo 206°.- Colaboración entre organismos del sector educativo. Otras instituciones del Estado como COLCIENCIAS, DANE y otras.

- Ley 152 de julio 15 de 1994: Ley Orgánica del Plan de Desarrollo: Tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y en general por el capítulo 2o. del título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.
- Resolución N° 166 de febrero 4 de 2003, por medio de la cual se establecen las condiciones del reporte de información para la implementación de la primera etapa del sistema de información del sector educativo.

POLÍTICAS

- Cuando se identifiquen problemas reales o potenciales ya sea durante la ejecución de los diferentes subprocesos o debido al análisis de los resultados de los indicadores asociados al proceso, el dueño del proceso debe generar acciones correctivas o preventivas, las cuales deben ejecutarse de acuerdo con lo estipulado en los subprocesos Acciones correctivas y Acciones preventivas.
- Todos los registros que se generen en cada uno de los subprocesos deben ser archivados de acuerdo con lo definido en la tabla de registros del subproceso N02.01 Archivo de gestión.
- La definición, medición y seguimiento de los indicadores asociados a los procesos de la cadena de valor, como herramienta de apoyo para el mejoramiento continuo y al logro de los objetivos definidos dentro de la Secretaría, debe ser desarrollado por los responsables de cada proceso. La definición de los responsables se encuentra en la hoja de vida de cada indicador.
- El formato hoja de vida es el instrumento que se debe utilizar para la definición y seguimiento de los indicadores asociados a los procesos, en ésta se especifica la información, periodicidad y la fórmula requerida para la medición de los mismos, así como los rangos de evaluación necesarios para establecer el porcentaje de logro de las mediciones realizadas y las acciones requeridas sobre los

resultados obtenidos. Existe una hoja de vida por proceso con todos los indicadores relacionados con el mismo, incluyendo los indicadores del Tablero de Indicadores.

- El análisis del contexto de la política nacional y territorial garantiza la alineación con las estrategias educativas macro y permite identificar al área de Planeación Educativa programas o proyectos claves para la ejecución dentro de la Secretaría.
- El análisis de la información del sector y el servicio educativo genera el diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Secretaría.
- El análisis del sector educativo incluye dentro de su estructura los ejes de política de cobertura, calidad y eficiencia del sector educativo.
- Durante el análisis de la información y la generación del boletín estadístico se debe incluir la participación de los principales actores de la comunidad educativa.
- El análisis de la información estratégica educativa se debe realizar como insumo para la definición del Plan de Desarrollo Educativo y posteriormente se realizará con periodicidad anual, con el fin de poder verificar el avance y logros de las metas definidas en el plan.
- Se deben verificar las políticas incluidas dentro de los planes de gobierno territorial, planes de desarrollo de la vigencia anterior y actual, en cuanto a los objetivos y los lineamientos definidos para el sector educativo, enfoque de la economía y la dirección de los sectores y en qué afecta o participa el sector educativo, lo anterior garantiza la articulación con el Ente Territorial.

RESPONSABLE / LÍDER DEL PROCESO

Jefe de Oficina Asesora de Planeación

SUBPROCESOS

A01.01 Análisis de la información estratégica del sector

PROVEEDORES E INSUMOS (INFORMES /REGISTROS /DOCUMENTOS)

Subproceso / dependencia / área origen	Insumos (entradas)
Aprobación y divulgación del plan de desarrollo educativo	Plan de desarrollo educativo anterior

Revisión y seguimiento del tablero de indicadores	Tablero de indicadores Informe de gestión del periodo anterior
MEN	Plan de desarrollo educativo nacional
Ente territorial	Plan de desarrollo territorial
CLIENTES Y PRODUCTOS (INFORMES / REGISTROS / DOCUMENTOS)	
Subproceso / dependencia / área destino	Productos (Salidas)
Análisis y definición de estrategias para el sector educativo	Boletín Estadístico Diagnóstico estratégico del sector
Revisión y seguimiento del tablero de indicadores	Boletín Estadístico
INDICADORES DE GESTIÓN / SEGUIMIENTO	
CÓDIGO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR
A01.001	NIVEL DE FORMULACIÓN DEL BOLETÍN
A01.002	NIVEL DE FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO
A01.003	NIVEL DE PARTICIPACIÓN COMUNIDAD EDUCATIVA

Indicadores del Proceso

En este punto se presentan las hojas de vida de los indicadores asociados al proceso (**Nivel de formulación del boletín, Nivel de formulación del diagnóstico, Nivel de participación comunidad educativa**). La medición e historia de estos indicadores se llevará en un archivo en Excel. Ver anexo 2.

Subproceso A01.01 Análisis de la información estratégica del sector

Detalle del subproceso

1. Identificar y recopilar la información necesaria para el análisis de la información

estratégica del sector: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, identifica y recopila los siguientes documentos, como insumos de entrada mínimos sugeridos para que sean incluidos en el boletín estadístico de la Secretaría:

- El subproceso Aprobación y divulgación del plan de desarrollo educativo, entrega como insumo el plan de desarrollo educativo del periodo de gobierno anterior.
- El Subproceso Revisión y seguimiento del tablero de indicadores, entrega como insumo:
 - Informe de gestión del periodo anterior;
 - Indicadores provenientes del tablero de indicadores, a continuación se relacionan los indicadores a extraer de este documento:
 - Los indicadores generales de cobertura, como son: variación en la tasa de cobertura bruta; variación en la tasa de cobertura neta; y variación porcentual de la matrícula (oficial subsidiada y no subsidiada)
 - Los indicadores de calidad (indicadores de resultado y producto del tablero que proporcionen una visión del estado del sector en este eje de política), como son: variación de los resultados de las pruebas SABER frente al puntaje promedio nacional en cada una de las áreas evaluadas.

Los datos recolectados para el análisis de la información estratégica del sector, deben permitir la identificación de tendencias y proyecciones de comportamiento futuros con base en los resultados de períodos históricos. De esta forma se debe definir y seleccionar los períodos sobre los cuales se generará el boletín estadístico. Se sugiere considerar la información de los últimos cuatro (4) años, sin embargo esta definición deberá ser verificada por la Secretaría de Educación de acuerdo a sus características particulares.

2. Verificar que se tiene toda la información necesaria para el análisis: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, verifica si tiene los documentos identificados en la actividad anterior. Si no se cuenta con todos los documentos debe regresar a ejecutar la actividad No. 1, de lo contrario continua con la actividad siguiente.

3. Clasificar la información por eje de política, por territorio y por sector: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, con base a la información obtenida la clasifica por eje de política (calidad, cobertura y gestión), por sector, territorio o zona (urbano, rural), para lo cual verifica que la información requerida se encuentre desagregada en los sectores o territorios que se definen para la generación del boletín estadístico de la Secretaría.

4. Identificar y calcular indicadores estadísticos, identificar tendencias y definir proyecciones: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, teniendo la información necesaria clasificada, entra a calcular los indicadores que faltan y que son necesarios, la información que se debe calcular es mínimo para cuatro (4) años o para los periodos que haya definido la Secretaría. Identifica las cifras de los indicadores representativos para cada eje de política (calidad, cobertura y gestión) y con base en sus resultados históricos y actuales identifica tendencias y calcula la proyección para el periodo siguiente y da conclusiones.

5. Revisar y verificar el boletín estadístico de la Secretaría de Educación: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, revisa y verifica que esté completo el boletín estadístico de la Secretaría de Educación, para garantizar su consistencia y que contemple los indicadores estadísticos definidos, clasificados por eje de política, con su cálculo para un período mínimo de cuatro años, tendencia, proyección y conclusión por cada indicador, para cada territorio de la Secretaría. Si el boletín es consistente continua con la actividad siguiente de lo contrario regresa a la actividad 4.

6. Analizar el contexto de la política nacional y territorial: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, debe verificar que los aspectos definidos en el componente estratégico y en el plan de inversiones del plan de desarrollo educativo del periodo anterior, se encuentren alineados con los objetivos, políticas, indicadores, estrategias, programas y los proyectos, de los planes nacionales y/o sectoriales educativos, así como con el plan de desarrollo territorial.

De acuerdo con los resultados de esta verificación se identificarán debilidades de la Secretaría cuando se evidencien inconsistencias o faltas de alineación, así mismo se identificarán fortalezas cuando el plan de desarrollo educativo contemple elementos debidamente articulados con los planes nacionales y/o sectoriales.

Con el fin de identificar debilidades y fortalezas, se utiliza la matriz DOFA como herramienta de diagnóstico, la que tiene como objetivo conocer y entender la situación física, económica, social y política que existe en el departamento, sus recursos, problemas y necesidades, su evolución reciente, sus tendencias pasadas y los factores que podrían convertirse en potencialidades para el territorio en un futuro.

El diagnóstico brinda las bases o puntos de partida para planificar las estrategias y acciones de desarrollo que se impulsarán desde el departamento, ya que a través de éste es posible caracterizar, conocer y distinguir los aspectos sobre los que se ha de intervenir en el departamento para propiciar su desarrollo.

Para tener claridad sobre la clase de información que se requiere y el análisis que sobre ella se debe realizar, será necesario identificar para cada área, de la realidad departamental (física, económica, social, cultural, política, financiera, administrativa y sectorial) los

siguientes elementos: condicionantes (fortalezas y debilidades), problemas (amenazas) y potencialidades (oportunidades).

7. Identificar elementos claves de interés para la Secretaría: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, teniendo en cuenta el análisis y las debilidades y fortalezas identificadas en el numeral anterior, procede a identificar elementos específicos de los planes nacionales y/o sectoriales que representen una oportunidad de desarrollo para la Secretaría.

De esta forma podrá identificar en forma particular programas y proyectos que podrán ser ejecutados en la Secretaría aprovechando las definiciones y/o recursos nacionales y/o sectoriales. Estas oportunidades deberán incluirse dentro de la matriz DOFA. En el campo de observaciones, se debe especificar al plan (nacional y/o sectorial) que se identificaron las debilidades y fortalezas.

Como instrumento de apoyo para realizar el diagnóstico estratégico del sector e identificar elementos específicos de los planes nacionales y/o sectoriales que representen una oportunidad de desarrollo para la Secretaría. En este sentido se consideran como elementos claves del proceso la Cobertura Educativa, Calidad Educativa, las evaluaciones *ex post* de las políticas públicas y la inversión social en educación.

8. Analizar la información e identificar oportunidades y amenazas del sector y servicio educativo: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, de la misma manera que con la actividad anterior identifica oportunidades y amenazas al sector y servicio educativo teniendo en cuenta que los problemas (amenazas) son todas aquellas situaciones que representan riesgo, conflicto, o deficiencia para la economía, la sociedad o el territorio, y que constituyen demandas específicas para la acción. Con relación a los problemas es fundamental identificar sus causas externas con el fin de identificar

soluciones precisas y oportunas. Y las potencialidades (oportunidades) son aquellas condiciones que presentan opciones de progreso o desarrollo, si son bien aprovechadas por el departamento tendrán una alta incidencia en su progreso.

La identificación de potencialidades debe ser el resultado de un análisis exhaustivo e histórico de las condiciones del departamento y prospectivo, para asegurar que estas potencialidades son reales y brindan ventajas comparativas al departamento, y que sus beneficios son realmente significativos.

9. Analizar la información e identificar fortalezas y debilidades del sector y servicio

educativo: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, analiza la información recolectada e identifica fortalezas y debilidades del sector y servicio educativo teniendo en cuenta que los condicionantes (fortalezas y debilidades) son todos aquellos elementos que definen la situación actual y constituyen determinantes para la acción futura. Ejemplos de condicionantes son: el medio ambiente, la estructura poblacional del departamento, la infraestructura, su posición en el contexto regional, la composición étnica y valores culturales, entre otras.

Se debe realizar un análisis de cuáles de estas situaciones condicionantes representan fortalezas que deben ser aprovechadas y maximizadas y cuáles son debilidades internas que deben ser superadas o por lo menos tenidas en cuenta para establecer objetivos de desarrollo viables.

10. Realizar una matriz DOFA con los aspectos identificados y que incluya todos los

ejes de la política educativa: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, registra los aspectos identificados (fortalezas y debilidades; y oportunidades y amenazas), se diligencia el formato la matriz DOFA que contiene el formato diagnóstico estratégico del sector.

11. Complementar el diagnóstico definiendo áreas prioritarias de desarrollo, áreas geográficas y grupos sociales con prioridad para intervenir: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, basado en la información identificada y registrada en la matriz DOFA, debe definir las áreas de la Secretaría de Educación que requieren prioridad es decir las que presentaron debilidades y amenazas; identificar del boletín estadístico de la Secretaría las zonas que se encuentran en estado crítico e identificar los indicadores bajos calculados para los grupos sociales.

12. Revisar y verificar el diagnóstico estratégico del sector: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, revisa y verifica el diagnóstico estratégico del sector, para garantizar su consistencia y que contemple una introducción, participantes en el diagnóstico, los resultados del diagnóstico, identificado los actores relacionados con la Secretaría de Educación y los servicios que presta; además los componentes internos y externos identificados en el análisis de la información estratégica del sector y las áreas prioritarias de desarrollo y áreas geográficas y grupos sociales con prioridad para intervenir, y conclusiones obtenidas de este diagnóstico. Si el diagnóstico estratégico es consistente continua con la actividad siguiente de lo contrario regresa a la actividad 11.

13. Convocar mesas de trabajo con la comunidad educativa y el Comité Directivo, para la realización del análisis de la información estratégica del sector y una vez reunidos verificar que estén presentes los convocados: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, realiza mesas de trabajo con la comunidad educativa y el Comité Directivo, con el fin de realizar un análisis a la información estratégica que fue recopilada y analizada.

14. Comunicar y analizar los resultados preliminares generados, y definir ajustes requeridos si es necesario: Los miembros del Comité Directivo y la comunidad Educativa

comunican la información analizada en la actividad anterior, al Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación. Diligenciar el formato acta de Comité Directivo, donde se registran las acciones, tareas, compromisos y decisiones tomadas en la reunión.

15. Ajustar y/o complementar los resultados preliminares generados: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, debe realizar o complementar la información de los resultados generados en la actividad anterior.

16. Generar el boletín estadístico y el diagnóstico estratégico del sector: El Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, una vez recopilada y analizada la información necesaria para el análisis de la información estratégica del sector, genera el boletín estadístico y el diagnóstico estratégico del sector, definitivo de la Secretaría de Educación y los envía al Comité Directivo para su revisión y aprobación.

17. Verificar que el boletín estadístico y el diagnóstico estratégico del sector presenten un diagnóstico claro y completo del sector y servicio educativo: Los miembros del Comité Directivo, recibe el boletín estadístico y el diagnóstico estratégico del sector y verifica que su contenido esté claro, completo y con datos reales. En caso que se deba realizar algún ajuste, se regresa al Funcionario de Planeación de la Secretaría de Educación, para fines pertinentes, actividad 16, de lo contrario continua con la siguiente actividad.

18. Aprobar el boletín estadístico y el diagnóstico estratégico del sector: Los miembros del Comité Directivo, después de haber revisado el boletín estadístico y el diagnóstico estratégico del sector, lo aprueba y lo comunica a las partes interesadas a través de los medios disponibles de la Secretaría de Educación, para el conocimiento de la comunidad educativa en general. Estas comunicaciones se realizan a través del envío de correspondencia ó se envían para su publicación o divulgación y pasa como insumo a los

subprocesos A02.01 Análisis y definición de estrategias para el sector educativo y A04.03 Revisión y seguimiento del tablero de indicadores. Ver Diagrama 6.

Diagrama de flujo del subproceso

Para un mayor entendimiento de la sigla SIPCO, a continuación la desagregamos.

S: Supplier, Proveedores del proceso

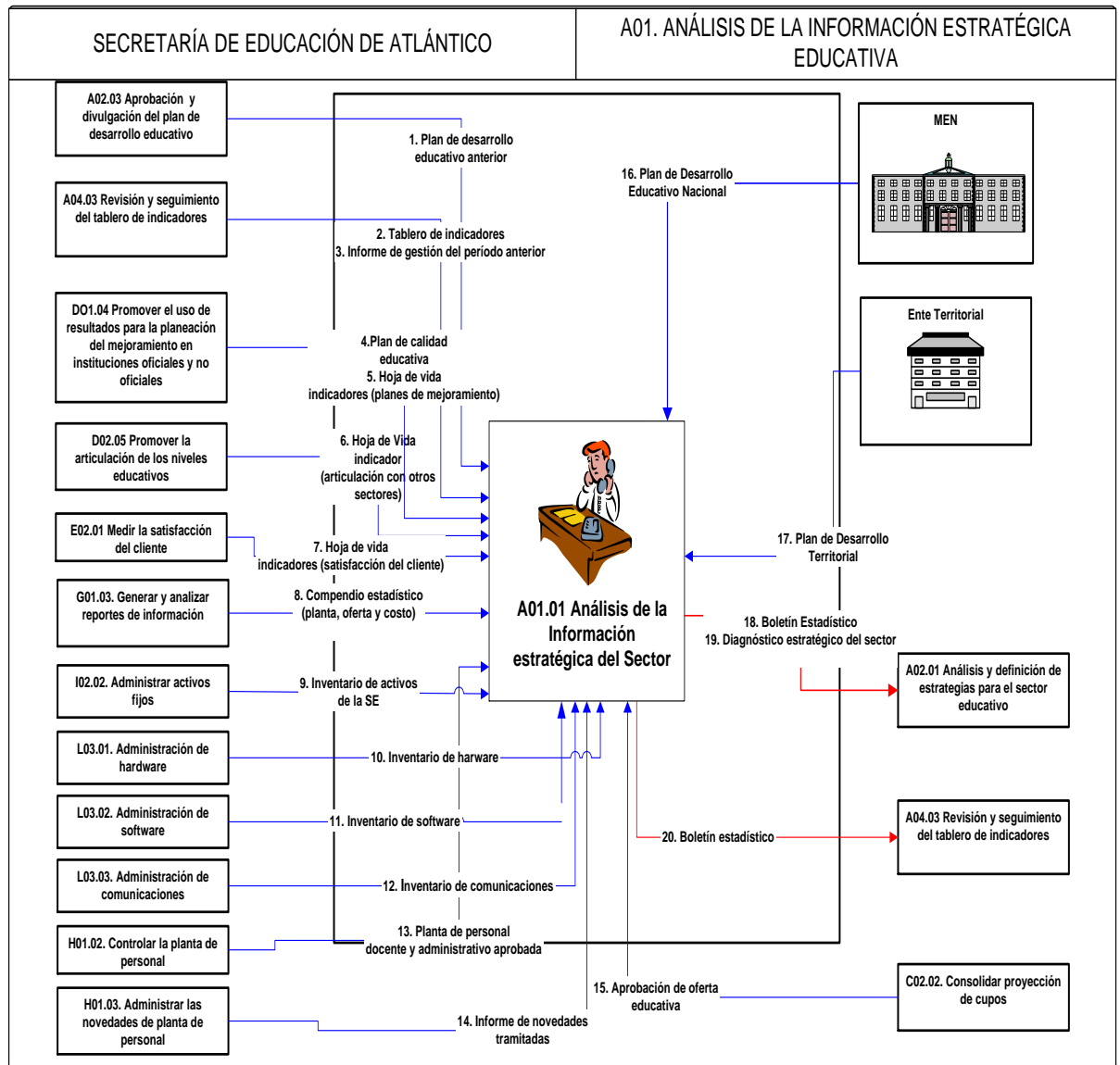
I: Input, Entradas al proceso

P: Process, Proceso

C: Customer, Cliente del proceso

O: Output, Salidas del proceso

Diagrama 6. Diagrama “SIPCO” del proceso



Formatos

Formato A01.01.F01 Boletín estadístico de la Secretaría de Educación.

Ver documento formato A01.01.F01 “Boletín estadístico de la Secretaría de Educación”.
Ver anexo 3.

Formato A01.01.F02 Acta de comité directivo

Ver documento formato A01.01.F02 “Acta de comité directivo”. Ver anexo 4.

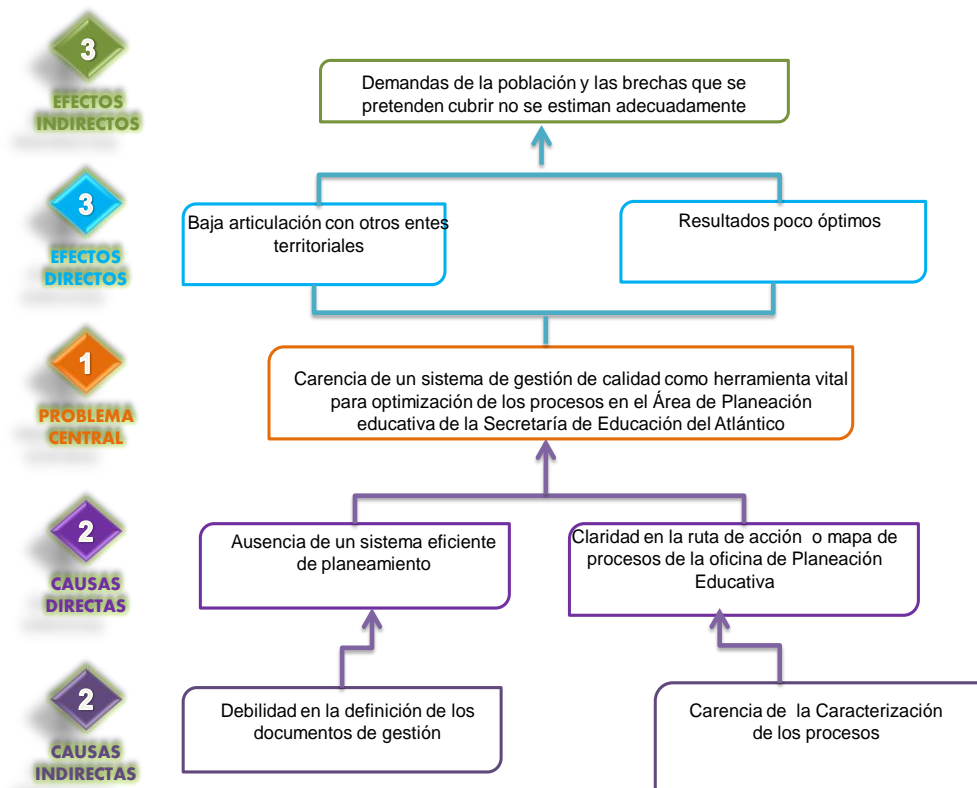
Formato A01.01.F03 Diagnóstico estratégico del sector

Ver documento formato A01.01.F03 “Diagnóstico estratégico del sector”. Ver anexo 5.

6.2 Análisis de causas y efectos.

Se observa en el análisis realizado a la organización objeto de estudio en este caso concreto corresponde al Área de Planeación Educativa del Departamento del Atlántico que el problema principal es la carencia de un Sistema de Gestión de Calidad implementado el cual contemple una óptima planificación e implementación de herramientas que permitan la prestación de un Servicio de Educación de acuerdo con una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental, conllevando a esta situación como causas principales la ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y la claridad en la ruta de acción o mapa de procesos. Conllevando a una baja articulación y resultados poco óptimos. Ver Diagrama 7.

Diagrama 7. Causa-Efecto



Fuente: Elaboración propia

6.3 Identificar la forma en que se puede gestionar el compromiso y los planes de seguimiento de las acciones propuestas.

Luego de tener documentando e implementado el proceso del Área de Planeación Educativa y de acuerdo a los requerimientos exigidos por la norma NTC ISO 9001:2008, se debe establecer el plan de seguimiento al mismo el cual debe contemplar los criterios, responsables y fechas para la revisión y seguimiento lo cual permitirá alcanzar un mayor nivel de productividad y de compromiso del personal con el sistema de gestión de la calidad del Área. Ver Tabla 9.

Tabla 9. Plan de seguimiento

Área / Dependencia	Rol	Período de seguimiento
Planeación	Identificar, recopilar, analizar y caracterizar la información necesaria para el análisis de la información estratégica del sector; identificar y calcular los indicadores estadísticos más representativos para cada eje de política y con base a estos datos identificar tendencias y definir proyecciones.	Anual
	Verificar que los aspectos definidos en el plan de desarrollo educativo vigente estén alineados con los planes nacionales y/sectoriales.	Anual
	Identificar los elementos claves de interés para la Secretaría, y analizar esta información utilizando las técnicas de análisis de problemas,	Anual
	Analizar los resultados obtenidos	Trimestral
	Desarrollar la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas de acuerdo al análisis efectuado.	Trimestral
Comité Directivo	Generar el diagnóstico estratégico del sector y el boletín estadístico de la Secretaría de Educación.	Anual
	Comunicar y analizar la información estratégica que fue recopilada en el diagnóstico estratégico del sector.	Anual
	Verificar y aprobar el boletín estadístico de la Secretaría y el diagnóstico estratégico del sector.	Anual

Fuente: Elaboración propia

6.4 Verificar que la solución propuesta se alinee con las metas estratégicas de la compañía.

El presente proyecto se alinea a las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Departamental 2012 – 2016 “**Atlántico más Social**”. Se relaciona con la alternativa seleccionada debido a que es una prioridad para la Secretaría de Educación del Atlántico una educación de calidad y apunta a su meta de gobierno de “Obtener la certificación de calidad de 6 procesos de la Secretaría de Educación, en el que estaría incluido el de Planeación Educativa.

6.5 Plan de comunicaciones que entregue las soluciones a los distintos stakeholders del proyecto.

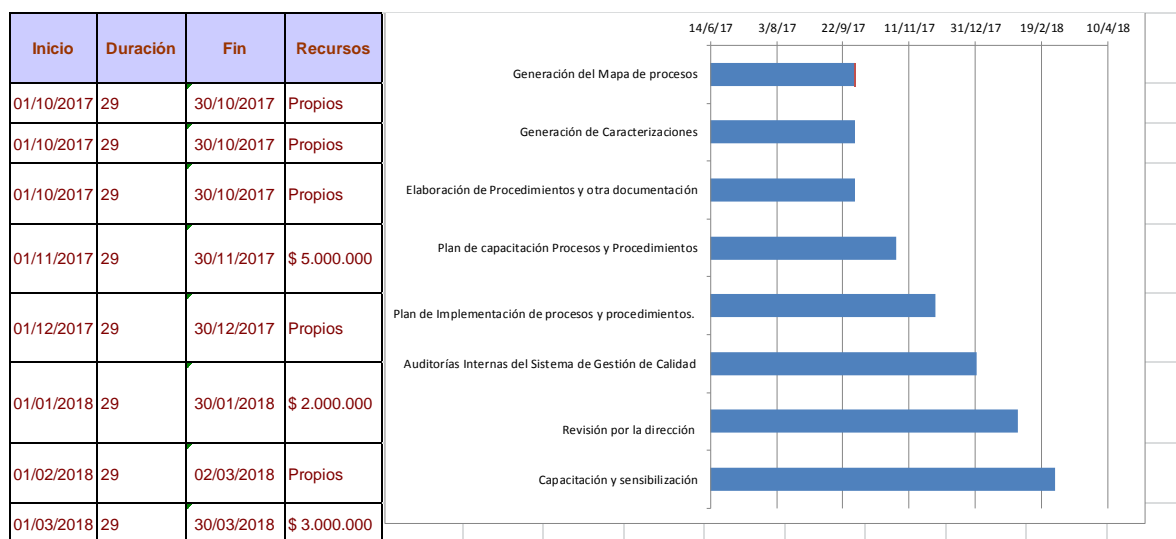
Toda la información consignada en este proceso luego de ser aprobada se comunica a las partes interesadas a través de los medios disponibles de la Secretaría de Educación, para el conocimiento de la comunidad educativa en general. Estas comunicaciones se realizan a través del envío de correspondencia ó se envían para su publicación o divulgación por todos los medios comunicación habilitados (Facebook, Twitter, página web, correo electrónico, chat).

CAPITULO 7. PRESENTACIÓN DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

7.1 Cronograma de actividades en software especializado.

Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Área de Planeación Educativa del Atlántico se requiere estructurar una serie de actividades relevantes para la optimización del proceso y poder lograr el cumplimiento de los objetivos, lo que le permitirá tomar las decisiones acertadas para el sector educativo desde esta Área de gran importancia para la Secretaría de Educación, se puede observar mediante el Diagrama 8.

Diagrama 8. Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

7.2 Estimación de los costos del proyecto de desarrollo tecnológico.

Los costos totales para la ejecución del proyecto ascienden a \$ 10.000.000 Millones de Pesos M/CTE, equivalente al 100% del presupuesto del proyecto.

7.3 Hoja de recursos del proyecto de desarrollo tecnológico.

Por lo tanto, la puesta en marcha de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Área de Planeación Educativa del Atlántico precisan en gran medida una inversión mínima que conlleva a lograr beneficios asociados y los objetivos establecidos. Ver Tabla 10.

Tabla 10. Recursos Financieros

Acciones	Recursos
DISEÑO	
Generación del Mapa de procesos	Propios
Generación de Caracterizaciones	Propios
Elaboración de Procedimientos y otra documentación	Propios
IMPLEMENTACION	
Plan de capacitación Procesos y Procedimientos	\$ 5.000.000
Plan de Implementación de procesos y procedimientos.	Propios
EVALUACION	
Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 2.000.000

	Propios
Revisión por la dirección	
Capacitación y sensibilización	\$ 3.000.000

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La educación, como factor de desarrollo, permite reconocer la importancia e impacto que ella tiene, desde las políticas públicas inclusive, en la calidad de la educación, en este sentido con este ejercicio investigativo realizado a través de la consultoría

organizacional realizada al Área de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación del Atlántico, se logró promover el compromiso y la apropiación individual e institucional de los nuevos procesos y herramientas implementadas a través de la implementación del sistema de gestión de la calidad en el Área de estudio.

En lo que se refiere a la eficiencia la mejora en los aspectos de planeación, formulación, ejecución y gestión del sector educativo, resulta de suma importancia la gestión por procesos a fin de generar resultados positivos de los procedimientos y servicios orientados a la comunidad educativa.

Se garantiza la continuidad de las actividades desarrolladas en el tiempo, gracias a la estandarización y formalización de los procesos misionales que desarrolla el Área. Se logró generar una cultura organizacional en torno a la eficiencia. El trabajo investigativo fortaleció a la Secretaría de Educación de manera integral y articulada con los actores principales de los procesos, documentos de gestión y actividades complementarias. Movilizó a los distintos actores sobre la importancia y beneficios del cambio, y promover el mejoramiento continuo en cada uno de los procesos y documentos de gestión implementados.

La implementación de un sistema de gestión de calidad del área de Planeación Educativa se constituye como una estrategia que le permita al departamento contar con herramientas científicas, de planeación y administración para el análisis, formulación, implementación y evaluación de programas y proyectos como base para superar los problemas sociales y avanzar hacia propuestas sólidas para el desarrollo en los mismos (Henriquez Algarín, 2013), sigue un procedimiento formal con la participación de actores o agentes que en un contexto y proceso político de confrontación y articulación de intereses, plantean acciones tendientes a resolver de manera eficiente, eficaz y con equidad, las

necesidades y problemas de las comunidades educativas y ciudadanos, con el fin de generar valor público y bienestar social.

A nivel profesional el desarrollo de este Proyecto de grado como resultado de la Maestría en Dirección de Organizaciones contribuye a la inserción en el mercado laboral competitivo de un talento humano preparado para aportar al desarrollo del país desde la formulación e implementación de procesos de gestión en el sector educativo.

Recomendaciones

El principio fundamental de la ejecución de un proceso de Modernización de la Secretaría de Educación Departamental del Atlántico, en torno a la implementación de sistema de gestión de calidad de los principales procesos misionales de la misma facilita de manera

eficiente y optima todas las operaciones que se deben adelantar en todos los Macroprocesos específicamente en el caso particular en el relacionado con el área de Planeación Educativa, lo que permite realizar procesos de seguimiento, análisis y mejora y el Control de Documentos y Datos, procesos que direccionan y son los ejes fundamentales del Sistema de Gestión de Calidad de la SEDATLANTICO, ya que son transversales a todos los procesos de la misma.

Por tal motivo la recomendación principal es culminar con la etapa de certificación del Proceso, por parte del ente auditor que esta caso se sugiere sea el ICONTEC, ya que el trabajo desarrollado se encuentra alineado con la estandarización y formalización validada por este órgano.

Asimismo se recomienda seguir fortaleciendo y mantener actualizado en el tiempo por parte de los integrantes de la Alta Dirección y Auditores Internos de Calidad, cada uno de los siguientes elementos:

- **Seguimiento, análisis y mejora:** Programa de auditorías, Listas de chequeo, Acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- **Gestión documental:** Formatos, Solicitud de formatos y procedimientos, Tabla de retención documental.
- **Indicadores de Gestión:** Matriz de Indicadores, Medición análisis y Mejora.
- **Procesos:** Descripción y mapa de procesos.

Bibliografía

Aguirre Baztán, Á. (1995). *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Barcelona: Marcombo. Obtenido de http://www.ugr.es/~pwlac/G24_10Carmen_Alvarez_Alvarez.html

Alarcón, C. (2015). *Diseño de un sistema alternativo de parqueaderos que aprovecha y Optimiza los espacios limitados de parqueo en los conjuntos Residenciales de la ciudad de Bogotá*. Obtenido de <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/3779?mode=full>

Alvarez, C. (2008). *La etnografía como modelo de investigación en educación*. Obtenido de http://www.ugr.es/~pwlac/G24_10Carmen_Alvarez_Alvarez.html

Alvira, F. (1996). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, 2a. edición. Madrid: Alianza Universidad Textos.

Beltran, A. C., & Seinfeld, J. N. (Marzo de 2011). *Hacia una educación de calidad: La importancia de los recursos pedagógicos en el rendimiento escolar*. Obtenido de <http://cippec.org/mapeal/wp-content/uploads/2014/05/Hacia-una-educacion-de-calidad-la-importancia-de-los-recursos-pedagogicos-en-el-rendimiento-escolar.pdf>

Cárcamo Vásquez , H. (2005). *Hermeneutica y Análisis Cualitativo*. Obtenido de [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwj1_Mb4qaHPAhWE9h4KHY8bDUoQFggvMAI&url=http%3A%2F%2Ffiles.coordinacion-de-investigaciones.webnode.com.co%2F200000013-9493d9880b%2FCarcamo%2520Hector%2520-%2520hermeneutica%2520y%](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwj1_Mb4qaHPAhWE9h4KHY8bDUoQFggvMAI&url=http%3A%2F%2Ffiles.coordinacion-de-investigaciones.webnode.com.co%2F200000013-9493d9880b%2FCarcamo%2520Hector%2520-%2520hermeneutica%2520y%2520)

Casals, E , Corces, A, Hidalgo, C, Jiménez, M.(2004).Guía de autoevaluación para la administración pública. Ministerio de administraciones públicas. Recuperado de <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Gu%C3%ADa+de+autoevaluaci%C3%B3n+para+la+administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica>

Comisión Económica para América Latina. (1999). Las normas ISO 9000: calidad como estrategia de mercado. Boletín FAL. Edición (152). Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-242097.html>

Danhke, G. (1989). *Investigación y Comunicación*. Mexico D.c.: Collado y G.L Danhke.

Freire, P. (1971). *La Educación como Práctica de la Libertad*. Montevideo-Uruguay: Tierra Nueva.

Henriquez Algarín, H. (2013). Políticas Públicas en Educación y Desarrollo en el Caribe. *Revista de Economía del Caribe* , 217-246.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio, C. (2006). *Metodología de la Investigación (Cuarta Ed.)*. México : McGraw Hill Interamericana Mexico S.A.

Jurado, M. (2014). *Análisis de la información estratégica del sector educativo oficial en el municipio de Pasto 2010-2013*. Obtenido de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90306.pdf>

Martínez, M. (1994). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. Mexico: Trillas. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102006000400020

Maturana, G. y Garzón, C. (2016). La etnografía en el ámbito educativo: una alternativa metodológica de investigación al servicio docente. Recuperado de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/reds/article/view/954>

Mayo, J. y Ávila, Y. (2010). La calidad y sus sistemas de gestión. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Edición (141). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/>

Mendieta López, J. (2007). *Economía del Bienestar Aplicado*. Bogotá: Universidad de los Andes. Obtenido de <https://alvaroaltamirano.files.wordpress.com/2010/05/notas-de-economia-del-bienestar-juan-carlos-mendieta.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (2010). El reto es consolidar el sistema de calidad educativa. Altablero. Edición (56). Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-242097.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2010). Educación de calidad para la prosperidad. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-237397_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (19 de Noviembre de 2015). *Sistema Educativo Colombiano*. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-233839.html>

Morales, M. (2014). *Implementación del sistema de gestión de calidad iso-9001:2008 en la empresa cobaman s.a.s en el municipio de apartado (Antioquia)*. Obtenido de <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/3784/3/77022117.pdf>

Murillo, J., & Martínez , C. (30 de Noviembre de 2010). *Investigación Etnográfica. Métodos de Investigación Educativa en Ed. Especial*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/I_Etnografica_Trabajo.pdf

- Rincon Villamil, O. A. (2010). *ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE EDUCACIÓN ACTUAL EN COLOMBIA DESDE LA PERSPECTIVA TEÓRICA DE PIERRE BOURDIEU*. Bogotá: Universidad de la Salle, Facultad de Filosofía y Letras.
- Ruiz Sánchez, C. (2002). *Manual para la elaboración de políticas públicas*. México: Plaza y Valdéz. Obtenido de <http://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2013/ifd1316n.pdf>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Sánchez, M. & Serrano, A. (2013). "La Etnografía: alternativa en Investigación Educativa *Ethnographic Approach: an Alternative in Educational Research*.
- Tamayo y Tamayo , M. (1999). *Serie Aprender a Investigar, Módulo 2: La Investigación (Vol I)*. Santafé de Bogotá: ICFES.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). *Aprender a Investigar*. Santafé de Bogotá : ICFES.
- Torrubiano, J., Fernández, D. González, D. (2011). Modelos de evaluación para la administración local. Federación Española de municipios y provincias. Recuperado de <http://femp.femp.es/files/566-979-archivo/Modelos%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20Local%20v2.pdf>
- Vega Meléndez, H. (2013). Investigación Cualitativa para el abordaje de la Gestión Pública Local. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol.6 No.11 , 79-95.

Anexo 1. Encuesta- Líderes de proceso

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS,
CONTABLES Y DE NEGOCIOS ECACEN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
Proyecto Aplicado “FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN
EDUCATIVA DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL ATLÁNTICO AL
MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ”

ENCUESTA- LÍDERES DE PROCESO

Nombre Completo: _____

Cargo: _____

Área: _____

Fecha: _____

OBJETIVO: Analizar los resultados de los programas, proyectos y políticas públicas en el sector educación implementados en el período 2012-2015 en el departamento del Atlántico.

De manera atenta solicitamos responder las siguientes preguntas, teniendo en cuenta los programas y proyectos implementados durante el periodo 2012 – 2015, desde el área de Planeación Educativa quien ha coordinado el proceso:

1. ¿Qué programas de los liderados por el Área de Planeación Educativa del Atlántico de la vigencia 2012-2015, han tenido impacto en el mejoramiento de los procesos que desarrolla la Secretaría de Educación?

2. ¿Qué estrategias considera usted que el Área de Planeación Educativa lidera o debe liderar para socializar los proyectos de la Secretaría de Educación?
3. ¿Qué programas y proyectos considera que deben seguir implementándose en la Secretaría de Educación?
4. ¿De los proyectos desarrollados, qué aspectos deberían resolverse a corto plazo, en este sentido tenga en cuenta los indicadores estadísticos, tendencias y proyecciones de los resultados del sector durante los últimos 4 años?
5. ¿Qué dificultades y riesgos se presentaron en el desarrollo de los proyectos desarrollados por el Área de Planeación Educativa?

Anexo 2. Hoja de vida de indicadores por proceso

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ATLÁNTICO					
PROCESO A01. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA					
HOJA DE VIDA DE INDICADORES POR PROCESO					
DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
Código del Indicador	A01.001	Nombre del indicador	Nivel de formulación del boletín	Tipo de indicador	Proceso
				Tablero Indicadores	NO
Objetivo del indicador	Verificar si el Boletín estadístico de la Secretaría de Educación cuenta con los niveles mínimos requeridos para su generación.		Pertinencia del Indicador	El Boletín Estadístico de la Secretaría de Educación tiene una serie de componentes mínimos requeridos para su elaboración. Es importante conocer por medio de este indicador si se cuenta con estos componentes.	
Unidad de medida	Porcentaje		Definición de variables de la Fórmula	NFB= Nivel de formulación del Boletín NUMCOMP= Número de componentes definidos en el Boletín TOTCOMP= Total de componentes requeridos en el Boletín	
Fórmula para su Cálculo	NFB=(NUMCOMP/TOTCOMP)*100)%		Aspectos metodológicos	<p>Todos los Boletines Estadísticos debe tener como componentes mínimos los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición y nombre de territorios por distribución geográfica de la Secretaría. Ejes de política (calidad, cobertura y gestión) Indicadores por eje de política y territorios; para cada eje de política hay como insumos de entrada mínimos sugeridos unos indicadores ya incluidos en el boletín estadístico, cada indicador se debe calcular para un periodo mínimo de cuatro (4) para cada uno de los territorio según la división geográfica de la Secretaría. El cálculo de los indicadores se debe realizar para un periodo mínimo de cuatro (4) años. Cálculo de tendencias para cada uno de los indicadores Cálculo de proyecciones para cada uno de los indicadores Conclusiones <p>La definición de estos componentes proporcionará la información y estructura requerida para obtener una descripción completa de los aspectos relacionados con cada uno de los ejes de política, de forma que sea posible la identificación de tendencias, la estimación de comportamientos futuros, y la definición de los aspectos donde es necesario tomar medidas y realizar acciones que hagan</p>	
Fuente de los datos	Archivo de gestión de Planeación		Periodicidad / Fechas de medición	Anual	
Responsable de generar el indicador	Auxiliar Administrativo de Planeación		Responsable del seguimiento del indicador	Profesional Universitario de Planeación Análisis Sectorial	
Línea de base		Meta	Rangos de evaluación		

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ATLÁNTICO					
PROCESO A01. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA					
HOJA DE VIDA DE INDICADORES POR PROCESO					
DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
Código del Indicador	A01.002	Nombre del indicador	Nivel de formulación del diagnóstico	Tipo de indicador	Proceso
				Tablero Indicadores	NO
Objetivo del indicador	Verificar si el Diagnóstico del Sector y el Servicio educativo cuenta con los niveles mínimos requeridos para su generación.		Pertinencia del Indicador	El Diagnóstico del Sector y el Servicio Educativo tiene una serie de componentes mínimos requeridos para su elaboración. Es importante conocer por medio de este indicador si se cuenta con estos componentes.	
Unidad de medida	Porcentaje		Definición de variables de la Fórmula	NFB= Nivel de formulación del Diagnóstico NUMCOMP= Número de componentes definidos en el diagnóstico TOTCOMP= Total de componentes requeridos en el Diagnóstico	
Fórmula para su Cálculo	NFB=((NUMCOMP/TOTCOMP)*100)%		Aspectos metodológicos	El Diagnóstico estratégico del sector, debe tener como componentes mínimos los siguientes: 1. Introducción 2. Participantes 3. Actores relacionados con la Secretaría de Educación *** 4. Servicios de la Secretaría de Educación 5. Matriz DOFA (Fortalezas, debilidades, oportunidades y mejoras) 6. Áreas prioritarias de desarrollo 7.Áreas geográficas y grupos sociales 8. Conclusiones Es importante que cada diagnóstico contenga estos componentes ya que con la definición de cada uno de estos tenemos un mejor diagnóstico del sector.	
Fuente de los datos	Archivo de gestión de Planeación		Periodicidad / Fechas de medición	Anual	
Responsable de generar el indicador	Auxiliar Administrativo de Planeación		Responsable del seguimiento del indicador	Profesional Universitario de Planeación Análisis Sectorial	
Línea de base		Meta	Rangos de evaluación		

		SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ATLÁNTICO			
		PROCESO A01. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA			
		HOJA DE VIDA DE INDICADORES POR PROCESO			
DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
Código del Indicador	A01.003	Nombre del indicador	Nivel de participación comunidad educativa	Tipo de indicador	Proceso
				Tablero Indicadores	NO
Objetivo del indicador	Identificar el nivel de participación de la comunidad educativa en la realización del Diagnóstico estratégico del sector		Pertinencia del Indicador	El diagnóstico estratégico del sector interviene una serie de actores del sector educativo, que son de carácter importante para el diagnóstico. Este indicador permite identificar si de los actores definidos para la Secretaría de Educación, tuvieron un nivel de participación alto en este análisis de la información.	
Unidad de medida	Porcentaje		Definición de variables de la Fórmula	NPCE= Nivel de participación de la comunidad educativa NUMASDIAG= Número de asistentes de la comunidad educativa que participaron efectivamente en las mesas de trabajo definidas dentro del diagnóstico TOTCETDIAG= Número de participantes de la comunidad educativa que se definieron como indispensables para participar dentro del diagnóstico.	
Fórmula para su Cálculo	NPCE=((NUMASDIAG/TOTCETDIAG)*100)%		Aspectos metodológicos	Para el cálculo de este indicador se debe tener en cuenta del formato Acta de Comité Directivo, el campo de asistentes, donde se debe identificar el número de asistentes de la comunidad educativa que participaron efectivamente en las mesas de trabajo definidas dentro del diagnóstico y del campo personas citadas identificar el número de participantes de la comunidad educativa que se definieron como indispensables para participar dentro del diagnóstico. El cálculo del porcentaje de estas dos informaciones generará el nivel de participación de la comunidad educativa en el diagnóstico estratégico del sector.	
Fuente de los datos	Archivo de gestión de Planeación		Periodicidad / Fechas de medición	Anual	
Responsable de generar el indicador	Auxiliar Administrativo de Planeación		Responsable del seguimiento del indicador	Profesional Universitario de Planeación Análisis Sectorial	
Línea de base		Meta	Rangos de evaluación		

Anexo 3. Formato A01.01.F01 Boletín estadístico de la Secretaría de Educación.

Boletín Estadístico de la Secretaría de Educación por Territorio

Nombre Territorio _____

Fecha de expedición: _____

Eje de Política : Calidad					
<i>Indicador/Año</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año n...
1. Variación de los resultados de las pruebas SABER frente al puntaje promedio nacional en cada una de las áreas evaluadas					
Tendencia del indicador:					
Proyección:					
Conclusiones:					
2. Variación de la desviación estándar de los puntajes promedio en las pruebas SABER					
Tendencia del indicador:					
Proyección:					
Conclusiones:					

3. Variación de los resultados del examen de Estado frente al puntaje promedio nacional en cada una de las áreas evaluadas					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
4. Variación de la desviación estándar de los puntajes promedio en cada una de las áreas del examen de Estado					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
5. Variación del porcentaje consolidado de las I.E que se ubican en las categorías alta, superior y muy superior según el resultado de los exámenes de Estado					

<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
6. Variación del porcentaje de estudiantes que se ubica en cada uno de los distintos niveles de competencias en las pruebas SABER					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
7. Tiempo efectivo de clase por nivel educativo					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
8. Planes de Mejoramiento de la Calidad ajustados a las evaluaciones					

<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
9. Cobertura en planes de mejoramiento de la calidad					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
10. Tasa de aprobación					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
11. Tasa de reprobación					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p>					

Conclusiones:					
12. Tasa de deserción					
Tendencia del indicador: Proyección: Conclusiones:					
13. Tasa de repitencia					
Tendencia del indicador: Proyección: Conclusiones:					
14. Cumplimiento del plan anual de calidad educativa					
Tendencia del indicador: Proyección: Conclusiones:					
15. Porcentaje de acompañamiento de los EE en la articulación de niveles					

educativos					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					

Eje de Política : Cobertura					
<i>Indicador</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año n...
1. Variación en la tasa de cobertura bruta					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
2. Variación en la tasa de cobertura neta					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
3. Variación					

porcentual de la matrícula Oficial (subsidiada y no subsidiada)					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
4. Instituciones de educación media técnica en programa de articulación en el SENA y otras entidades de educación superior técnica y del sector productivo					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
5. Establecimientos oficiales					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p>					

Conclusiones:					
6. Establecimientos no oficiales					
Tendencia del indicador: Proyección: Conclusiones:					

Eje de Política : Gestión					
<i>Indicador</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año n...
1. Nivel de satisfacción del cliente frente a la prestación del servicio educativo					
Tendencia del indicador: Proyección: Conclusiones:					
2. Variación de quejas y reclamos por área y total secretaría					

Tendencia del indicador:					
Proyección:					
Conclusiones:					
3.Efectividad en la respuesta					
Tendencia del indicador:					
Proyección:					
Conclusiones:					
4. Tiempo promedio de espera y recepción de PQR					
Tendencia del indicador:					
Proyección:					
Conclusiones:					
5.Respuestas oportunas a PQR					
Tendencia del indicador:					

Proyección:					
Conclusiones:					
6. Funcionarios por equipo de cómputo					
Tendencia del indicador:					
Proyección:					
Conclusiones:					
7. Instituciones educativas conectadas en red con la S.E					
Tendencia del indicador:					
Proyección:					
Conclusiones:					
8. Servicios prestados por página Web					
Tendencia del indicador:					
Proyección:					
Conclusiones:					

9. Equipos conectados a Internet de la SE					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
10. Porcentaje de necesidades insatisfechas en bienes muebles e inmuebles					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
11. Inventario de bienes muebles e inmuebles actualizado, respectivamente					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					

12. Composición del gasto en educación y financiación por fuentes					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
13. Porcentaje de vacantes de personal					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
14. Porcentaje de personal docente en nombramiento provisional					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					

15. Porcentaje personal administrativo en licencia por tipos de licencia					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
16. Porcentaje personal docente en licencia por tipos de licencia					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
17. Costos					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
18. Regimenes tarifarios de					

establecimientos privados					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					
19. Cubrimiento de vacantes					
<p>Tendencia del indicador:</p> <p>Proyección:</p> <p>Conclusiones:</p>					

Anexo 4. Formato A01.01.F02 Acta de comité directivo.

Reunión:	
Referencia:	
Fecha:	
Lugar:	
Redactada por:	

Personas citadas:	
Asistentes:	
Ausentes:	
Resumen:	

Resumen de Informaciones, Decisiones y Acciones

Acciones – Tareas – Compromisos				
Nº	Descripción	Responsable	Prioridad (A, M, B)	Fecha Prevista

Decisiones	
Nº	Descripción
Participantes	Firmas

Anexo 5. Formato A01.01.F03 Diagnóstico estratégico del sector.

I. INTRODUCCIÓN		
II. PARTICIPANTES		
III. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO		
1. ACTORES RELACIONADOS CON LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN		
2. SERVICIOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN		
3. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)		
3.1. Componentes Internos – Fortalezas		
Fortaleza	Observaciones	Respuesta / Plan de acción sugerido
3.2. Componentes Internos – Debilidades		

Debilidades	Observaciones	Respuesta / Plan de acción sugerido
3.3. Componentes Externos – Oportunidades		
Oportunidades	Observaciones	Respuesta / Plan de acción sugerido
3.4. Componentes Externos – Amenazas		
Amenazas	Observaciones	Respuesta / Plan de acción sugerido
4. ÁREAS PRIORITARIAS DE DESARROLLO		
5. ÁREAS GEOGRÁFICAS Y GRUPOS SOCIALES CON PRIORIDAD PARA INTERVENIR		
IV. CONCLUSIONES		